



1859

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TITULO:**

**“PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS,  
VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE  
ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DEL  
SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA”.**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL GRADO DE INGENIERA  
COMERCIAL

**AUTORA:**

María del Cisne Torres Quichimbo

**DIRECTORA:**

Ing. Andrea Paulina Colambo Yaure Mg. Sc.

**LOJA - ECUADOR**

**2016**

## CERTIFICACIÓN

Ing. Com. Mg. Sc.

Andrea Paulina Colambo Yaure

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

### CERTIFICA:

Que la tesis titulada “PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA”, elaborada por la señorita **María del Cisne Torres Quichimbo**, luego de verificar que cumple con las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, autorizo su presentación para que la aspirante pueda continuar con los trámites de rigor como requisito previo para obtener el grado de Ingeniera Comercial.

Loja, octubre de 2016



---

Ing. Com. Andrea Paulina Colambo Yaure Mgs.

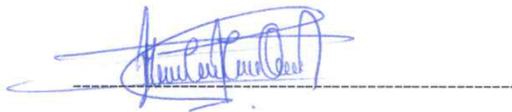
**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, María del Cisne Torres Quichimbo, declaro ser la autora del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizó a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mis tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:



Autor: María del Cisne Torres Quichimbo

Cédula: 1103630545

Fecha: Loja, Octubre del 2016

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, **María del Cisne Torres Quichimbo**, declaro ser la autora de la tesis titulada **“PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA”**, como requisito para obtención del Título de Ingeniera Comercial, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional: Los usuarios pueden consultar el contenido del trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 01 días del mes de noviembre del dos mil dieciséis, firma la autora.

Firma:



Autora: **María del Cisne Torres Quichimbo**

Cédula: 1103630545

Dirección: Manuel Zambrano y Kenedy 21-21. Barrió los Cocos

Correo Electrónico: cisnetorres18@hotmail.com.

Teléfono: 0967752336

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

Director de Tesis: Ing. Com. Andrea Paulina Colambo Yaure

Tribunal de Grado: Ing. Com. Mg. CARLOS RODRIGUEZ ARMIJOS Presidente

Ing. Com. Mg. VICTOR NIVALDO ANGUÍSACA. Vocal

Ing. Com. Mg. ROBERTO CARPIO AYALA. Vocal

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar este trabajo es oportuno que destaque el agradecimiento formal a quienes fueron mi fortaleza y parte importante para el desarrollo de mis estudios superiores.

A Dios porque me dio el entendimiento y sabiduría, me ilumino la mente y por haberme puesto en mi camino al personal docente de la carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, porque sin egoísmo alguno supieron impartirme los conocimientos adecuados para mi formación, al Ing. Com. Andrea Paulina Colambo Yaure, Directora de tesis quien supo guiarme por el camino más viable para el desarrollo de mi trabajo, a los propietarios y empleados del Sindicato Provincial de Choferes de Loja, por haberme brindado todas las facilidades para poder realizar la investigación de mi trabajo de tesis.

A mi familia, ya que gracias a su comprensión pude ausentarme de mi hogar para hacer posible este objetivo y obtener esta maravillosa profesión con ética y valores.

***María del Cisne Torres Quichimbo***

## DEDICATORIA

Gracias a dios por tu bondad no tiene fin , me permites sonreír ante todos mis logros que son resultados de tu ayuda, cuando caigo y me pones a prueba aprendo de mis errores y me doy cuenta de los pones en frente mío para que mejore como ser humano.

Este trabajo de tesis es dedicado en especial a mi madrecita Adelina que ha sido una bendición muy grande en mi vida mi pilar fundamental y no me canso de decirle gracias a dios que estoy cumpliendo mi meta junto a ella lo que tanto anhela dábamos y ella siempre , ofreciéndome lo mejor para mi.

A mis hermanos Sandrita , José, Ritita, fercho que siempre han estado a mi lado apoyándome siempre dándome la mano guiándome por el camino del bien siguiendo sus enseñanzas de profesionalismo .

Pero gracias a dios que terminado algo que anhelaba con todo mi corazón y se que con todo con el apoyo de mi familia que ha sido incondicional mis hermanos, mis sobrinos, que han formado parte de esta lucha

***María del Cisne Torres Quichimbo***

**a. TÍTULO**

“PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA”.

## **b. RESUMEN**

El presente trabajo se intitula: “PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA”, para ello se planteo el objetivo general: Proponer un Manual de Funciones, Valuación de Puestos por Puntos y Reglamento de Admisión y Empleo, para el Sindicato provincial de choferes de Loja.

Los métodos utilizados fueron: inductivo, deductivo, analítico, sintético, además las técnicas empleadas fueron la encuesta aplicada a los 16 empleados del Sindicato Provincial de Choferes de Loja, y la entrevista realizada al Secretario General del Sindicato.

Sindicato Provincial de Choferes de Loja, empresa dedicada a la prestación de capacitación y agremiación de profesionales del volante ha logrado captar una amplia aceptación ciudadana, debido a la diversidad de servicios que presta, a lo que se debe sumar un nuevo enfoque del Talento Humano, para que se constituya en una ventaja competitiva y se convierte en el recurso organizacional estratégico, dinamizador de la actividad empresarial.

En tal virtud la realización del presente trabajo de tesis pretende mejorar la gestión del talento humano, así como también contribuir en aspectos de cumplimiento de las funciones de cada puesto, una técnica contratación de personal, una adecuada asignación de remuneraciones y una correcta evaluación del rendimiento del personal, para lo cual se estableció como objetivo general: Proponer un Manual de Funciones, Valuación de Puestos por Puntos y Reglamento de Admisión y Empleo, para el Sindicato provincial de choferes de Loja y varios objetivos específicos, sobre los cuales gira el desarrollo de la presente investigación y determina el cumplimiento de las acciones para enfrentar la problemática existente en el Sindicato.

Este trabajo de tesis estuvo enfocado en tres aspectos fundamentales. El primero relacionado con la elaboración de un Manual de Funciones que contribuya a disminuir el problema de duplicidad de funciones entre las áreas y personas, Adicionalmente, en El Sindicato Provincial de Choferes de Loja no se identifica con certeza el desempeño de los empleados en su puesto de trabajo. el segundo aspecto se relaciona al desconocimiento de los factores que se deben considerar para establecer si el sueldo que la empresa que paga es compensado con un adecuado rendimiento, por lo que se aplicó un sistema de valuación de puestos utilizando el método de puntos; se estableció que los puestos de contadora, auxiliar de

contabilidad, recaudadora, secretaria, asesor jurídico, no están siendo remunerados de manera adecuada.

El tercer aspecto cabe señalar que se elaboró el reglamento de Admisión y Empleo, dado que la falta de éste ha generado que se contrate por referencias de prensa 37,5%, por empleados del Sindicato 18,75% y por amistades 12,5%, amigos, sin la preparación y experiencia para ocupar el cargo, para la contratación se realizó únicamente una entrevista personal para su selección (62,5%), esto generó la necesidad de diseñar un reglamento técnico de admisión y empleo, en donde constan las etapas de: Reclutamiento, indicando como se realizará el reclutamiento, tanto interno como externo; el proceso de selección que parte de la solicitud de empleo, revisión de la documentación, entrevista personal y aplicación de test para seleccionar a la mejor opción; en relación a la Contratación se hará por medio de un contrato a plazo fijo.

Para finalizar se elaboraron las conclusiones y recomendaciones con la finalidad de que se implementen las propuestas desarrolladas que permitirá un crecimiento constante de El Sindicato Provincial de Choferes de Loja.

## **ABSTRACT**

This paper is entitled: "PROPOSAL FOR MANUAL job classification, VALUATION OF POSITIONS FOR POINTS AND REGULATION OF ADMISSION AND EMPLOYMENT FOR HUMAN TALENT UNION PROVINCIAL DRIVERS LOJA", for which the overall objective was raised: Propose a Manual Functions, Valuation Points and Posts Regulation of Admission and Employment for the provincial Union of drivers Loja.

The methods used were: inductive, deductive, analytic, synthetic, besides the techniques used were the survey of the 16 employees of the Provincial Union of Drivers of Loja, and the interview with the Secretary General of the Union.

Provincial Union of Drivers of Loja, a company dedicated to providing training and adding driving professionals has captured broad public acceptance, due to the diversity of services provided, to which must be added a new approach to human talent, so that it constitutes a competitive advantage and becomes the strategic, organizational resource dynamic business.

By virtue of the embodiment of the present thesis aims to improve the management of human talent, as well as help in areas such as performance

of the functions of each position, a technical staffing, appropriate allocation of remuneration and proper evaluation staff performance, for which establishes general objective Identify mechanisms of human talent management at the Provincial Union of Drivers of Loja; by proposing a Manual of Functions, Rules of Admission and Employment Valuation number of points, and several specific objectives, which rotates the development of this research and determine compliance actions to address the problems in the business.

This thesis was focused on four key aspects. The first related to the development of a Manual of functions to help reduce the problem of duplication of functions between areas and people, In addition, the Provincial Union of Drivers of Loja not identify with certainty the performance of employees in office work, not knowing the factors that must be considered to determine whether the salary paid by the company is compensated with adequate performance, so an evaluation system whose rating Total Weighted performance entire human talent that provides services applied the company Regarding the valuation of positions using the point method was established.

Similarly regulations Admission and Employment was developed, since the lack of it has generated is hired by press references 37.5%, by Union employees 18.75% and 12.5% for friends, friends, without preparation and

experience to the position, for recruitment was conducted only a personal interview for selection (62.5%), this created the need to design a technical regulation for admission and employment, which comprise the steps of: recruitment, indicating as recruitment, both internally and externally it will be conducted; the selection process of the job application, documentation review, interview and test application to select the best option; in relation to the procurement will be done through a fixed-term contract, presenting a model to perform it; A Manual for Induction Welcome consisting in the mission, vision, objectives, products, personnel and internal regulations was developed. Following a training plan is presented, ensuring an efficient and effective staff performance.

To finalize the conclusions and recommendations in order that the developed proposals that will allow continued growth of the Provincial Union of Drivers of Loja implemented were developed.

### **c. INTRODUCCIÓN**

La elaboración del presente trabajo de tesis está cubierta de una gran importancia para el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, debido a que al incorporar dentro de la estructura orgánica las herramientas de gestión del talento humano propuestas en la presente investigación, por lo tanto la organización podrá contar con manejo tecnificado del personal.

La principal problemática encontrada en El Sindicato Provincial de Choferes de Loja y a su vez indujo a la realización del presente trabajo investigativo, es sintetizada de la siguiente manera: La falta de un manual de funciones que contenga las tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, sumada a la inexistencia de un reglamento de admisión de empleo de personal que considere las competencias y perfiles para ocupar los cargos vacantes, y, la ausencia de un sistema para calcular las remuneraciones y de un mecanismo de evaluación de desempeño laboral para todos los empleados de El Sindicato Provincial de Choferes de Loja, ha limitado de manera considerable su consolidación corporativa dentro del mercado de la Ciudad y Provincia de Loja.

Los objetivos específicos que guiaron todo el presente trabajo investigativo desde su inicio hasta su finalización fueron los siguientes: realizar un diagnóstico situacional del Sindicato provincial de choferes de Loja, identificar los puestos de trabajo y las funciones de cada cargo, realizar un

diagnóstico como se encuentra en la actualidad el proceso de admisión y empleo, diseñar la estructura administrativa del Sindicato provincial de choferes de Loja, elaborar un manual de funciones, elaborar el reglamento de empleo, identificar los factores que se van a utilizar para la evaluación de puestos por puntos, establecer grados para los factores establecidos, realizar la evaluación de puestos por puntos, conclusiones y recomendaciones.

El presente trabajo de investigación, debidamente desagregado en literales es resumido de la siguiente manera:

En el literal a) consta el título de la investigación: “PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA”.

En el literal b) Resumen se presenta una breve síntesis de todo el trabajo investigativo, en ella constan, los principales resultados del trabajo y el procedimiento utilizado para la elaboración de las herramientas de gestión del talento humano. En el literal c) Introducción se hace constar de manera resumida los siguientes elementos: la importancia que reviste tanto para el Sindicato como para la ciudadanía en general la elaboración de la presente investigación, la metodología utilizada, la problemática que motivó la

realización del trabajo investigativo, el objetivo general, los objetivos específicos, el resumen general de toda la temática abordada en la tesis, la cual es presentada de manera desagregada por literales.

En el literal d) Revisión de la Literatura se presenta todo el contenido textual, tanto referencia como conceptual que sirvió de base para fundamentar el trabajo de investigación. Luego, en el literal e) Materiales y Métodos, se hace constar los materiales, métodos y las técnicas utilizadas durante el desarrollo de la presente investigación.

En el literal f) Resultados, se presenta en primera instancia el diagnóstico situacional de El Sindicato Provincial de Choferes de Loja, los resultados de las encuestas que fueron aplicadas y de la entrevista realizada, los mismos que están organizados en cuadros y gráficos estadísticos; en el literal g) Discusión, se ubica la propuesta como alternativa de solución a la problemática planteada, aquí se presentan las propuestas relacionadas con: Manual de funciones, Valuación de Puestos por Puntos y Evaluación del Desempeño y Reglamento de Admisión y Empleo.

En el literal h) Conclusiones constan las más importantes conclusiones, las cuales a su vez se derivan de la realización de todo el proceso investigativo y de sus principales objetivos; en el literal i) Recomendaciones se presenta

una serie de recomendaciones, las cuales están direccionadas a los principales directivos de El Sindicato Provincial de Choferes de Loja.

Finalmente, en el literal j) Bibliografía se presenta una amplia lista de libros y textos de diferentes autores, ordenada alfabéticamente; y, finalmente, en el literal k) Anexos se hace constar una ficha resumen del proyecto de tesis, los formatos de los diferentes instrumentos de recolección de información de campo.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **SINDICATOS DE CHOFERES**

Los Sindicatos de choferes son organizaciones de carácter jurídico, que abarcan a un conglomerado de choferes profesionales, en busca de reivindicaciones y en defensa de los agremiados, para ello se conforman y legislan en base a la legislación vigente de cada país, para ello cuenta con Leyes, estatutos y reglamentos internos para poder administrarse de manera correcta y adecuada.

#### **Definición de Sindicato**

“El concepto de sindicato permite identificar a una agrupación de gente trabajadora que se desarrolla para defender los intereses financieros, profesionales y sociales vinculados a las tareas que llevan a cabo quienes la componen.

Se trata de organizaciones de espíritu democrático que se dedican a negociar con quienes dan empleo las condiciones de contratación”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Definición de sindicato - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/sindicato/#ixzz499eJ06rE>, recuperado el 28 – 05 -2016

## TIPOS DE SINDICATOS

*“Sindicato de Empresas:* es aquel que agrupa a trabajadores de una misma empresa;

*Sindicato inter-empresa:* es aquel que agrupa a trabajadores de dos o más empleadores distintos;

*Sindicato de trabajadores independientes:* es aquel que agrupa a trabajadores que no dependen de empleador alguno;

*Sindicato de trabajadores eventuales o transitorios:* es aquel constituido por trabajadores que realizan labores bajo dependencia o subordinación en períodos cíclicos o intermitentes.

*Sindicato de Industria:* Agrupación en un solo sindicato de trabajadores pertenecientes a una industria determinada, sin considerar profesión, oficio o especialidad.

*Sindicato de Oficio:* Agrupación en un solo sindicato de trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad, sin consideración de industria o empresa”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://www.definicionesabc.com/trabajos14/sindicato/sindicato.shtml>, recuperado 28-05-2016

## **FUNCIONES GENERALES**

“Las funciones fundamentales del sindicato son la representación de los trabajadores en la negociación colectiva y velar por el cumplimiento de los acuerdos adoptados. También actúan como representantes del afiliado cuando éste lo requiere, así como actuar como parte en los juicios o reclamaciones, asumiendo la representación del interés social”<sup>3</sup>.

Otras funciones asumidas son promover la formación profesional, la propuesta de mejoras en las condiciones de trabajo, control y ejecución de medidas de prevención de riesgos laborales, así como participar en los procesos de contratación de nuevos trabajadores.

En defensa de los trabajadores si bien las organizaciones que agrupan a los trabajadores han cambiado mucho desde las antiguas asociaciones gremiales hasta llegar a lo que son los sindicatos hoy en día, su función básica se resume en el mismo concepto, defender los derechos de los trabajadores.

Su fuerza está siempre en el número de votos que reciben en las elecciones sindicales, ya que a mayor representación más poder de cambiar las condiciones de trabajo tendrá el sindicato ante el empleador y ante las distintas administraciones.

---

<sup>3</sup> Maldonado Luis. 2012. El sindicalismo del siglo XXI, México.

## DEPARTAMENTO

### Concepto

“El término departamento proviene del francés *departement*. En su sentido más amplio, la palabra hace referencia a cada una de las partes en que se divide un territorio, un edificio, una empresa, una institución u otra cosa o entidad”.<sup>4</sup>

### Antecedentes

Con la gestión de promover la formación integral del conductor profesional identificado con el cultivo de valores, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta cognición ciudadana, comprometida con el cambio social permitiendo tomar conciencia del rol que desempeña en la sociedad, nace el Sindicato Provincial Choferes de Loja, un 9 de Septiembre de 1943, luego de que sus Estatutos fueron aprobados por el Ministerio de Provisión Social y Trabajo, mediante Acuerdo Nro. 7012.

---

<sup>4</sup> Definición de departamento - Qué es, Significado y Concepto: <http://definicion.de/departamento/#ixzz499jab7tv>, recuperado 20-04-2016

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **MANUAL**

#### **Concepto**

“Los Manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización”.<sup>5</sup>

#### **Importancia**

Los manuales son importantes porque detallan las funciones y procedimientos dentro de una organización; a través de ellos se logra evitar errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones.

#### **Clasificación**

**Por su contenido** se clasifican en:

- “De organización: dónde se especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa.

---

<sup>5</sup> SOLANA, Ricardo, (2012), Administración de Organizaciones, Tercera Edición, Editorial Interoceánicas S. A., Buenos Aires, Pág. 41.

- De procedimientos: acá se establecen los principales procedimientos que ocurren al interior de la empresa, por ejemplo, de contratación de personal, de compras, de pago de sueldos, etc.
- De políticas: se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.
- De Bienvenida: diseñado especialmente para los nuevos empleados, en este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.

**Por su ámbito:**

- Generales: que contienen información de la totalidad de la organización.
- Específicos: que consignan información de un área o específica.”<sup>6</sup>

**MANUAL DE FUNCIONES****Concepto**

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas en la empresa y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e

---

<sup>6</sup> SOLANA, Ricardo, (2012), Administración de Organizaciones, Tercera Edición, Editorial Interoceánicas S. A., Buenos Aires, Op. Cit., Pág. 44.

independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa.”<sup>7</sup>

### **Importancia del Manual de Funciones**

Los Manuales de Funciones son importantes porque representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Además permite:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.

---

<sup>7</sup> LLOYD L., Byars y RUE W., Leslie, (2011), Gestión de Recursos Humanos, Sexta Edición, Editorial Pearson – Prentice Hall, Madrid España. Pág. 53.

- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.

### **Etapas de un Manual de Funciones:**

“Una vez realizados los análisis ocupacionales de cada uno de los cargos resulta fácil elaborar el manual de funciones para la empresa. Este instrumento facilita la ubicación y orientación del personal, además permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.”<sup>8</sup>

La finalidad del este manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se deberá realizar las siguientes etapas:

#### **Planeación:**

A) Aplicada al Recurso Humano, cumpliendo entre otros los siguientes pasos:

- Problema
- Justificación
- Marcos de referencia
- Objetivos del proyecto

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto, (2012), Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, Segunda Edición, Santa Fe de Bogotá, Pág. 78.

- Metodología
- Actividades
- Cronograma
- Costos

**Organización:**

- Asignación de tareas al equipo
- Capacitación al equipo y a los funcionarios
- Asignación de presupuestos y equipos

**Ejecución:**

Recolección de la información

- Formato básico
- Técnicas para recolectar la información:
  - Entrevista individual
  - Entrevista grupos o Reunión con los jefes, con otros funcionarios
  - Observación directa en los puestos de trabajo
  - Participantes y experiencias de los empleados de la empresa o Informe de terceros o Cuestionarios permanentes de encuestas y entrevistas a:
    - Titulares:
      - Jefes
      - Supervisores

- Subalternos o Cuestionarios de aspectos críticos de labores a

Titulares:

- Jefes

- Supervisores

- Subalternos o Panel con expertos o Hojas de ruta o Manuales de procedimientos.

Transcripción de la información a través de borradores y posteriormente y una vez hechas las correcciones y cambios, elaborará el definitivo.

- “El ordenamiento de la información
- Redacción final y digitación, según modelo de formatos

Análisis de la información

Verificación de la información

Titulares

- Jefes

- Supervisores

- Subalternos.”<sup>9</sup>

### **Ventajas del Manual de Funciones**

Se puede señalar las siguientes:

---

<sup>9</sup> <http://es.scribd.com/doc/51070708/METODOLOGIA-PARA-ELABORAR-EL-MANUAL-DE-FUNCIONES> # download, recuperado 27-05-2016

1. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
2. Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
3. Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
4. Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir, en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
5. Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
6. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

### **Análisis de cargos o puestos de trabajo**

“El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos, el análisis de puestos es el procedimiento por

el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.”<sup>10</sup>

### **Estructura del análisis de cargos**

Esta área está dividida generalmente en varios factores de especificaciones, los cuales son puntos de referencias que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva, son verdaderos Instrumentos de medición, elaborado de acuerdo a la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si varía la naturaleza de los cargos que van a analizarse, cambiarán no solo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

**Requisitos Intelectuales:** Si fueras gerente de una empresa, no se te pasaría por la mente tener como secretaria a una niña de 8 años, ya que sus conocimientos aún no son los más apropiados para la ejecución de ese cargo, no tiene experiencia, su adaptabilidad puede ser un poco complicada y sus aptitudes aún no son las mejores para desempeñar dicha labor.

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto, (2012), Op. Cit., Pág. 83.

**Requisitos físicos:** “Si fueras entrenador de un equipo de fútbol nunca pondrías de portero a un hombre que le falta un brazo y además es ciego. En esta área del análisis de cargos, es muy importante para determinadas labores, poseer capacidades para realizar un esfuerzo físico, una capacidad visual apta, una destreza o habilidad para realizar cualquier labor y una complexión física acorde con la tarea a realizar.”<sup>11</sup>

**Responsabilidades implícitas:** Jamás dejarías que el ladrón más grande de todos los tiempos Cuidara tu capital o tus recursos.

En este punto es de suma Importancia tener una buena supervisión de personal por parte de un jefe, un cuidado especial por el material, las herramientas o el equipo con el que se está trabajando, no apropiarse de dinero, títulos o documentos propiedad de la empresa o no transmitir información confidencial de la misma.

**“Condiciones de trabajo:** es muy Importante trabajar en un ambiente sano, en el cual el ocupante de un cargo pueda adaptarse y rendir al máximo en su trabajo. No sería lógico trabajar al borde de un precipicio con la gente más malhumorada que pueda existir.”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto, (2012), Op. Cit., Pág. 85.

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto, (2012), Op. Cit., Pág. 86.

## VALUACIÓN DE PUESTOS

### Importancia

Aspectos que se pretenden combatir con la valuación de puestos:

- “El favoritismo
- Disgustos del trabajador y del propio sindicato respecto a ciertos salarios originados precisamente por desconocimientos de la razón de las diferencias
- Elimina los cálculos defectuosos al pagar por los puestos de nueva creación
- La fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos y de la organización en relación con su personal
- La confusión existente entre el aspecto objetivo del trabajador y los aspectos subjetivos o personales del trabajador
- Las decisiones unilaterales de la gerencia y, por ende las intervenciones innecesarias del sindicato.”<sup>13</sup>

### Método de Valuación de Puestos por Puntos

Es un sistema técnico por el cual se determina cantidades de “puntos” a cada una de las características (o “factores”) de los puestos.

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Op. Cit., Pág. 253.

Este método consta de tres etapas:

- “Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones.
- Asignar a dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación.
- Ordenar cada puesto en el sitio que le corresponda en una escala de salarios con base en métodos estadísticos. Procedimientos:
  - Integración del comité de valuación.
  - Determinación de los puntos “tipo”.
  - Fijación y definición de los factores y sub-factores.
  - Ponderación y establecimiento de los grados de cada sub-factor.
  - Definición de dichos grados.
  - Asignación de “puntos” a cada grado de cada sub-factor.
  - Producción del “manual de valuación”.
  - Interpretación de los análisis de puestos
  - Concentración de los datos de la especialización de cada puesto.
  - Clasificación de los mismos.
  - Fijación del valoren “puntos” correspondiente a cada puesto.
  - Comparación directa de los salarios y los valores de “puestos”.
  - Ajuste correspondiente.
  - Determinación de las escalas de valuación.”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/MetodosValuacionDePuestos>, recuperado 26-05-2016

## Etapas de la Valuación de Puestos por Puntos

### I. Elección de los factores de evaluación:

- a. Requisitos Intelectuales
- b. Requisitos Físicos
- c. Responsabilidades Implícitas
- d. Condiciones de trabajo

Estos cuatro grupos involucran habitualmente los siguientes factores:

**Tabla N° 1**

<b>Factores de Evaluación</b>	
<p><b>Requisitos Intelectuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Instrucción Básica</li> <li>2. Experiencia</li> <li>3. Iniciativa e Ingenio</li> </ul>	<p><b>Responsabilidad por:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6. Supervisión de Personal</li> <li>7. Material o equipo</li> <li>8. Métodos o procesos</li> <li>9. Informaciones confidenciales</li> </ul>
<p><b>Requisitos Físicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4. Esfuerzo físico necesario</li> <li>5. Concentración mental o visual</li> </ul>	<p><b>Condiciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>10. Ambiente de trabajo</li> <li>11. Riesgos</li> </ul>

**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Op. Cit., Pág. 253

**Elaboración:** La autora

## II. Ponderación de los factores de evaluación

**Tabla N° 2**

<b>Factores</b>	<b>1ra. Ponderación</b>	<b>2da. Ponderación</b>
<b>Requisitos Intelectuales:</b> 1. Instrucción Básica 2. Experiencia 3. Iniciativa e Ingenio		
<b>Requisitos Físicos:</b> 4. Esfuerzo físico necesario 5. Concentración mental o visual		
<b>Responsabilidad por:</b> 6. Supervisión de Personal 7. Material o equipo 8. Métodos o procesos 9. Informaciones confidenciales		
<b>Condiciones de trabajo:</b> 10. Ambiente de trabajo 11. Riesgos		
<b>TOTAL</b>		

**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Op. Cit., Pág. 253

**Elaboración:** La autora

Tabla N° 3

PROGRESIÓN	Grado				
	A	B	C	D	E
Progresión Aritmética Progresión Geométrica Progresión Arbitraria					

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Op. Cit., Pág. 253

Elaboración: La autora

### III. Montaje de la escala de puntos

Al adoptar la progresión aritmética sobre los factores ya ponderados, se obtiene la siguiente escala de puntos:

Tabla N° 4

Factores	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado
	A	B	C	D	E	F
<b>Requisitos Intelectuales:</b> 1. Instrucción Básica 6. Experiencia 7. Iniciativa e Ingenio						
<b>Requisitos Físicos:</b> 8. Esfuerzo físico necesario 9. Concentración mental o visual						
<b>Responsabilidad por:</b> 6. Supervisión de Personal 7. Material o equipo. 8. Métodos o procesos 9. Informaciones confidenciales						
<b>Condiciones de trabajo:</b> 10. Ambiente de Trabajo 11. Riesgos						

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Op. Cit., Pág. 253

Elaboración: La autora

#### IV. Montaje del manual de evaluación de cargos

**Tabla N° 5**

<b>INSTRUCCIÓN BÁSICA</b>		
Este factor considera el grado de instrucción general o entrenamiento específico preliminar exigido para el adecuado desempeño del cargo. Debe considerarse sólo aquella instrucción aplicable al cargo, y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa.		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
<b>A</b>	El ocupante debe saber leer y escribir, o tener el curso de alfabetización.	
<b>B</b>	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la primaria o equivalente.	
<b>C</b>	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la secundaria o equivalente.	
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
<b>D</b>	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la secundaria o equivalente	
<b>E</b>	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al curso superior o equivalente.	
<b>F</b>	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al curso superior completo, más curso de postgrado.	

**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Op. Cit., Pág. 253

**Elaboración:** La autora

#### V. Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación:

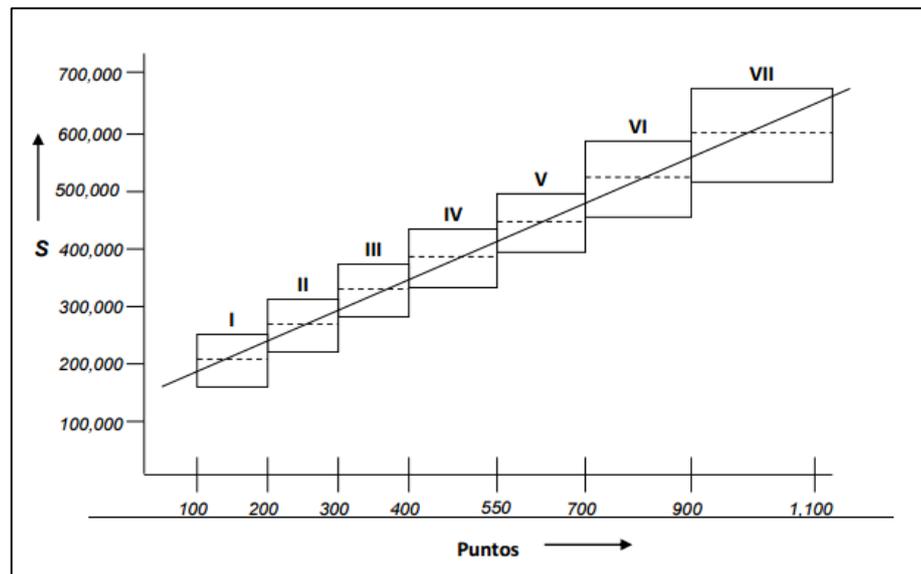
**Tabla N° 6**

<b>CARGOS</b>	<b>TOTAL DE PUNTOS (X<sub>i</sub>)</b>	<b>SALARIOS MEDIOS (Y<sub>i</sub>)</b>
<i>Digitador</i>		
<i>Secretaria Auxiliar</i>		
<i>Secretario Especializado</i>		
<i>Diseñador</i>		
<i>Secretario Auxiliar</i>		
<i>Secretaria bilingüe</i>		
<i>Supervisión de Seguridad</i>		
<i>Reclutador de Personal</i>		
<i>Auxiliar de Costos</i>		
<i>Auxiliar de Importación</i>		

**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Op. Cit., Pág. 253

**Elaboración:** La autora

## VI. Curva de Ajuste Salarial



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Op. Cit., Pág. 253

Elaboración: La autora

## VII. Definición de Franjas Salariales

“Al desglosar la gráfica de las franjas salariales, se llega al siguiente resultado en términos numéricos:”<sup>15</sup>

Tabla N° 7

Clases Cargos	Amplitud de Puntos	Salario Medio (\$)	Porcentaje Alejamiento de la franja	Amplitud de franja (\$)	Franja Salarial	
					Limite Inferior (\$)	Limite Superior (\$)
I						
II						
III						
IV						
V						
VI						
VII						

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Op. Cit., Pág. 253

Elaboración: La autora

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Op. Cit., Pág. 274

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Los métodos de evaluación serán elegidos de acuerdo a los objetivos planteados para nuestra empresa de estudio.

“La empresa de estudio va a desarrollar su propio método para evaluar el rendimiento grupal e individual. Para ello serán utilizados más de un método y una mezcla de ellos.”<sup>16</sup>

### **¿Quién va a evaluar?**

Se va a desarrollar a nivel individual una autoevaluación de cada integrante, y a nivel grupal se establecerá una comisión en la que cada participante dará su opinión, pero la evaluación final se basará en el análisis realizado por el líder de grupo.

### **Importancia**

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

### **Objetivos**

---

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto, (2010), Op. Cit., Pág. 283

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- “Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.”<sup>17</sup>

### **Ventajas**

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto, (2010), Op. Cit., Pág. 283.

- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

### Elementos

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

1. *Estándares de desempeño*: La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

2. *Mediciones del desempeño*: “Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa.”<sup>18</sup>

3. Elementos subjetivos del calificador:

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto, (2010), Op. Cit., Pág. 284.

cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

### **Métodos más utilizados**

- **Método Escala Gráfica:**

Es un método que evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, los factores de evaluación son las cualidades que posee el integrante que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones. En este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos.

- **Método Elección Forzada:**

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Se deben realizar frases y luego escoger “forzosamente” una o dos ellas, la que más se ajuste al integrante del grupo.

- **Método de Investigación de Campo.**

Es un método desarrollado con base en entrevistas de un especialista (el profesor en nuestro caso), con evaluación con el superior inmediato (líder del grupo), mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de los integrantes del grupo. Puede tener gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con el líder los medios para su desarrollo y acompañar al integrante del grupo de manera mucho más dinámica.

De este método solo se van a rescatar algunos aspectos. Descartaremos aspectos tales como: el apoyo de un especialista, ya que en este caso serían los profesores de cada cátedra de cada integrante del grupo, los cuales, es poco probable, que tengan el tiempo para estar a nuestra disposición.

- **Método de los Incidentes Críticos**

Este método no se preocupa de las características situadas, dentro del campo de normalidad sino exactamente en aquellas características muy positivas o muy negativas.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto los negativos deben corregirse y eliminarse.

“El método que finalmente será utilizado a nivel grupal, será una mezcla del método de Investigación de Campo y el método de los Incidentes Críticos. Se utilizaran aspectos a nivel grupal tales como: utilizar el método de la campana de Gauss y la vamos a dividir en tres aspectos, los cuales en todas las fases los vamos a corregir y potenciar.”<sup>19</sup>

## **REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO**

“Constituye una de las primeras funciones, que consiste en buscar y escoger los mejores candidatos, y los recomienda para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo.”<sup>20</sup>

Esta función tiene como misión obtener el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes para el puesto,

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto, (2010), Op. Cit., Págs. 302 - 304.

<sup>20</sup> WERTHER B. William-HEITH R., (2012), Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, Cuarta Edición, México, Pág. 206

como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la empresa, específicamente consiste en el reclutamiento, selección, contratación e introducción del nuevo colaborador más idóneo. “Lo esenciales contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman. Esta función específicamente consiste en buscar el Hombre adecuado para el puesto adecuado, utilizando un conjunto de medios técnicos. Siendo el reclutamiento y la selección de personal encargadas de la consecución de recursos humanos para la organización.”<sup>21</sup>

## **PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO RECLUTAMIENTO**

**Definición:** “Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga u ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

**Objetivo:** El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa, para proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos.

---

<sup>21</sup> DESSLER, Gary, Administración de Personal, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Segunda Edición, México, 2010, Pág. 193.

Ayudar a los solicitantes a decidir si es probable que sean adecuados para ocupar la vacante.”<sup>22</sup>

**Importancia:** La principal tarea del reclutamiento, es que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar de personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto. Consiste, en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

### **Reclutamiento Interno**

El reclutamiento es interno cuando al presentarse una determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción o por sus habilidades.

“Sus ventajas son varias, entre las que podemos citar su economía, tanto en tiempo como en dinero. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa. Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw Hill, Quinta Edición, Bogotá Colombia, 2008, Pág. 216.

inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo.”<sup>23</sup>

### **Reclutamiento Externo**

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas o candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. “Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el coste del proceso, menores tasas de validez, así como una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas.”<sup>24</sup>

### **Reclutamiento Mixto**

El reclutamiento mixto es aquel que está formado por candidatos del exterior (fuera de la empresa) y también que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos.

## **SELECCIÓN**

**Definición:** elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado.

---

<sup>23</sup> ARIAS GALICIA, Fernando y HEREDIA, Víctor, (2011), Administración de recursos humanos para el alto desempeño, Quinta Edición, Editorial Trillas, España, Pág. 144.

<sup>24</sup> ARIAS GALICIA, Fernando y HEREDIA, Víctor, (2011), Administración de recursos humanos para el alto desempeño, Quinta Edición, Editorial Trillas, España, Pág. 146.

**Importancia de la selección:** En la actualidad las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas los exámenes médicos, etc.

**Objetivos e importancia y su proceso:** Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Proceso de selección de personal:

“Vacante

Requisición

Análisis y evaluación de puestos

Inventario de recursos humanos

Fuentes de reclutamiento

Solicitud de empleo

Entrevista inicial o preliminar

Pruebas psicológicas

Pruebas de trabajo

Examen médico de admisión

Estudio Socioeconómico

Decisión final

Inducción

Control del proceso de selección”<sup>25</sup>

## **CONTRATACION**

**Concepto:** Es establecer con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

- Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.
- Generará afiliación al IESS.

**Contrato Individual:** Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

---

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Op. Cit., Pág. 234

**Contrato Colectivo:** Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.

## **INDUCCIÓN**

**Concepto:** “Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, durante el período de desempeño inicial. Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa”.<sup>26</sup>

**Objetivo:** Es informar al respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización en general.

**Importancia:** Es importante para el nuevo trabajador ya que al momento de incorporarse a una organización, este se va a encontrar inmerso en un medio de normas, políticas y costumbres extrañas para él.

---

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Op. Cit., Pág. 239.

El desconocimiento de ello puede afectar en forma negativa a su eficiencia, así como a su satisfacción.

Elementos fundamentales de un programa de inducción

1. "Título de programa
2. Persona que elaboró el programa
3. Nombre de la persona que aprobó el programa
4. El objetivo que se persigue
5. Tipo de sesión que se llevará a cabo, ya sea a través de una conferencia o mesa redonda.
6. El moderador, quien es la persona encargada de llevar a cabo la sesión.
7. Características del local
8. Material necesario a utilizar en cada sesión".<sup>27</sup>

## **INTEGRACIÓN**

**Concepto:** Consiste en obtener el capital recursos humanos y materiales para uso de la empresa .la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entretenimiento y compensación del personal.

La integración de personal es muy importante, ya que se puede mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Op. Cit., Pág. 241.

Principios de la integración del personal: Los principios de la integración del personal de una empresa son: Adecuación de hombres y funciones: los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo criterio que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres. Provisión de elementos administrativos: Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

### **Técnicas para la integración del personal**

- **“Asignación de salarios:** lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.
- **Asignación de funciones:** asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.
- **Determinación de salarios:** Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

- **Calificación de méritos:** Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
- **Incentivos y premios:** proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
- **Control de asistencia:** establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.”<sup>28</sup>

## **CAPACITACIÓN**

El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia. Si bien el sistema de capacitación o entrenamiento presente en la organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

---

<sup>28</sup> ARIAS GALICIA, Fernando y HEREDIA, Víctor, (2011), Op. Cit., 183

### **Equilibrio entre las competencias del nuevo empleado y las necesidades actuales y futuras de la organización**

De todos modos, más allá de las diferencias semánticas o conceptuales entre los conceptos de capacitación y desarrollo, hay un dato inequívoco en todos los casos: ambas acciones han alcanzado un carácter estratégico en las empresas de hoy y logran vincular a las personas como principal fuente generadora de valor. En suma, constituyen una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda organización. Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones

- Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas
- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo Beneficios para la persona que impactan favorablemente en la organización
- Ayuda a las personas en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Facilita el proceso de liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas

- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizaron los siguientes materiales, métodos y técnicas:

### **MATERIALES**

#### ***Equipos de Oficina***

- Escritorio, silla, pizarra.
- Computador, impresora, copiadora.
- Cámara fotográfica, grabadora, internet.

#### ***Oficina***

- Carpetas, cuadernos, papel bond.
- Lápices, esferográficos, borradores, corrector.
- Reglas, grapas, clips.

### **MÉTODOS**

Los métodos son el camino que escoge el investigador para el desarrollo de trabajo investigativo, en el presente proyecto de investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas que facilitaran la explicación adecuada al proyecto:

**Método Deductivo:** Parte de teorías generales comprobadas científicamente ha hechos o aspectos particulares.

Se lo utilizó para aplicar los diferentes referentes teóricos relacionados la elaboración de manuales de funciones, valuación de puestos por puntos, reglamento de admisión y empleo para el Sindicato Provincial de Choferes de Loja.

**Método Inductivo:** Este método permite inferir criterios y llegar a plantear la problemática general de El Sindicato Provincial de Choferes de Loja.

Se lo utilizó para que en base a los resultados obtenidos en las encuestas inferirlos en la elaboración de las diferentes herramientas que contribuyan a mejorar la gestión del talento humano de El Sindicato Provincial de Choferes de Loja.

**Método Analítico:** Este método permite realizar el análisis confrontando los aspectos conceptuales con la información de campo.

Se lo utilizó para realizar un diagnóstico de la situación actual de El Sindicato Provincial de Choferes de Loja, mediante el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista al gerente y encuestas a los empleados.

**Método Sintético:** Fue importante al momento de resumir la información y detectar la información de mayor relevancia para la construcción del manual de funciones, el reglamento de admisión y empleo, valuación de puestos por puntos y evaluación del desempeño para El Sindicato Provincial de Choferes de Loja.

**Técnicas:**

**Observación:** Permitió realizar el registro visual de lo que ocurre dentro de El Sindicato Provincial de Choferes de Loja, en cuanto a la problemática relacionada con la falta de un manual de funciones, reglamento de admisión y empleo, y métodos para realizar, tanto la valuación de puestos por puntos como la evaluación del desempeño del talento humano.

**Entrevista:** Es un banco de preguntas estructuradas que fueron realizadas al Secretario General del Sindicato Provincial de Choferes de Loja, con la finalidad de conocer las razones por las que no se ha implementado estas herramientas de gestión del talento humano.

**Encuesta:** Consiste en formular un banco de preguntas que permita recopilar datos para su posterior análisis. Para la presente investigación se aplicaron encuestas a los dieciséis (16) empleados de la entidad.

## f. RESULTADOS

### IMAGEN N° 1

#### “Sindicato Provincial de choferes de Loja”



Fuente y elaboración: <https://www.google.com.ec/maps/uv?hl>, recuperado 20-05-2016

### RESEÑA HISTÓRICA

Con la gestión de promover la formación integral del conductor profesional identificado con el cultivo de valores, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta cognición ciudadana, comprometida con el cambio social permitiendo tomar conciencia del rol que desempeña en la sociedad, nace el Sindicato Provincial Choferes de Loja, un 9 de Septiembre de 1943, luego de que sus Estatutos fueron aprobados por el Ministerio de Provisión Social y Trabajo, mediante Acuerdo Nro. 7012.

El Sindicato Provincial de Choferes de Loja en la actualidad cuenta con el talento humano distribuido en diferentes departamentos así:

Departamento financiero, Departamento Médico, Departamento de Relaciones Públicas, Departamento Psicológico, Departamento Sensométrico.

El Sindicato de Choferes Profesionales de Loja, se halla ubicada en el barrio Central, en las calles Av. Universitaria entre Rocafuerte y 10 de Agosto, el mismo realiza la asociación de profesionales del volante, así como de contar con la escuela de capacitación profesional de conducción (sector la Argelia), para ello cuenta con diversos departamentos para su desempeño y funcionamiento. En el Sindicato de Choferes Profesionales de Loja, los factores humanos son los que están en constante interrelación con los clientes, y mercados y son además los que se exponen a asumir las consecuencias de una mala ejecución de sus labores o actividades diarias en la institución.

**RESULTADO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DEL  
SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA  
MANUAL DE FUNCIONES**

**PREGUNTA N° 1**

**1. ¿Qué cargo desempeña en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja?**

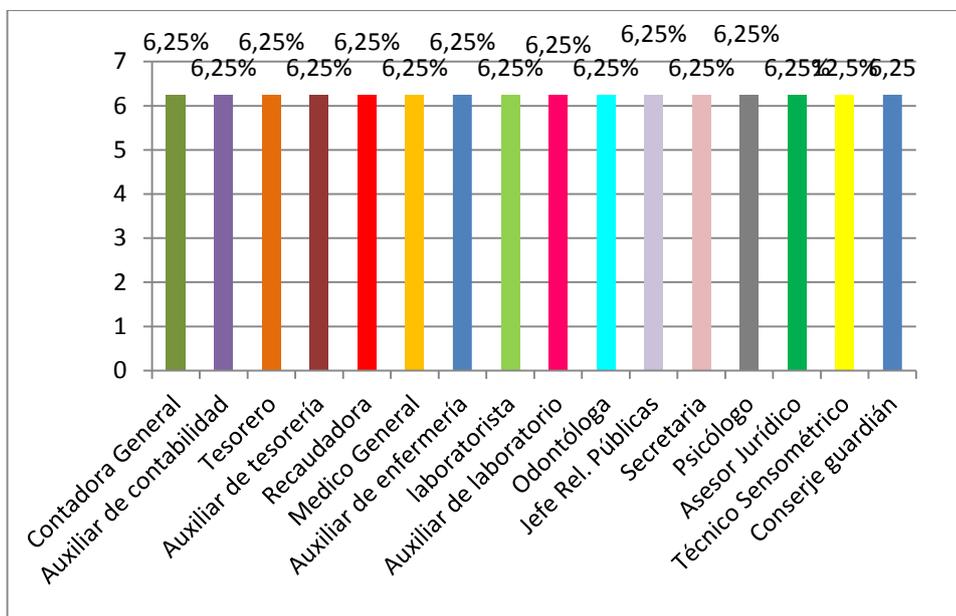
**Cuadro N° 1**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Contadora General	1	6,25
Auxiliar de contabilidad	1	6,25
Tesorero	1	6,25
Auxiliar de tesorería	1	6,25
Recaudadora	1	6,25
Medico General	1	6,25
Auxiliar de enfermería	1	6,25
laboratorista	1	6,25
Auxiliar de laboratorio	1	6,25
Odontóloga	1	6,25
Jefe Rel. Públicas	1	6,25
Secretaria	1	6,25
Psicólogo	1	6,25
Asesor Jurídico	1	6,25
Técnico Sensométrico	1	6,25
Conserje guardián	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

Gráfico N° 1



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 16 empleados que laboran en el Sindicato provincial de Choferes de Loja, con el porcentaje del 6,25% respondieron que desempeñan el cargo de contadora general, auxiliar de contabilidad, tesorero, auxiliar de tesorería, auxiliar de tesorería, recaudadora, médico general, auxiliar de enfermería, laboratorista, auxiliar de laboratorio, odontóloga, jefe de relaciones públicas, secretaria, psicólogo, asesor jurídico y técnico sensoriométrico. Se deduce que cada uno de los personeros de Sindicato de Choferes provincial de Loja tiene cargos diferentes.

## PREGUNTA N° 2

### 2. ¿Qué tiempo lleva trabajando en el cargo asignado?

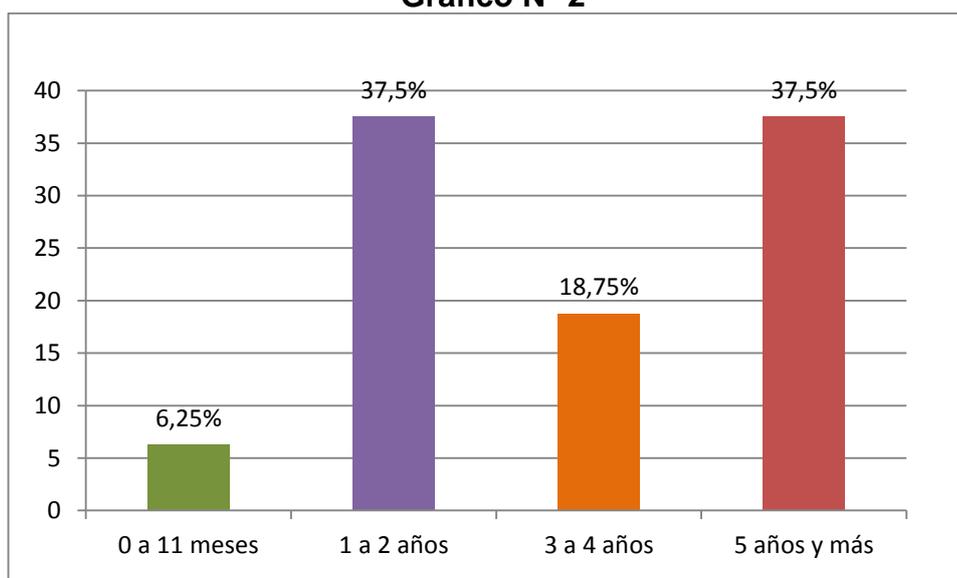
**Cuadro N° 2**

ALTERNATIVA	f	%
0 a 11 meses	1	6,25
1 a 2 años	6	37,5
3 a 4 años	3	18,75
5 años y más	6	37,5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 2**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En referencia a la pregunta sobre el tiempo de trabajo en la institución, 6 personas que representan el 37,5% responden que llevan trabajando más de 5 años, mientras que el 37,5% dicen que llevan de 1 a 2 años, el 18,5% llevan trabajando de 3 a 4 años y el 6,25% de 0 a 11 meses. La mayoría

del personal lleva trabajando más de tres años en el Sindicato de Choferes provincial de Loja.

### PREGUNTA N° 3

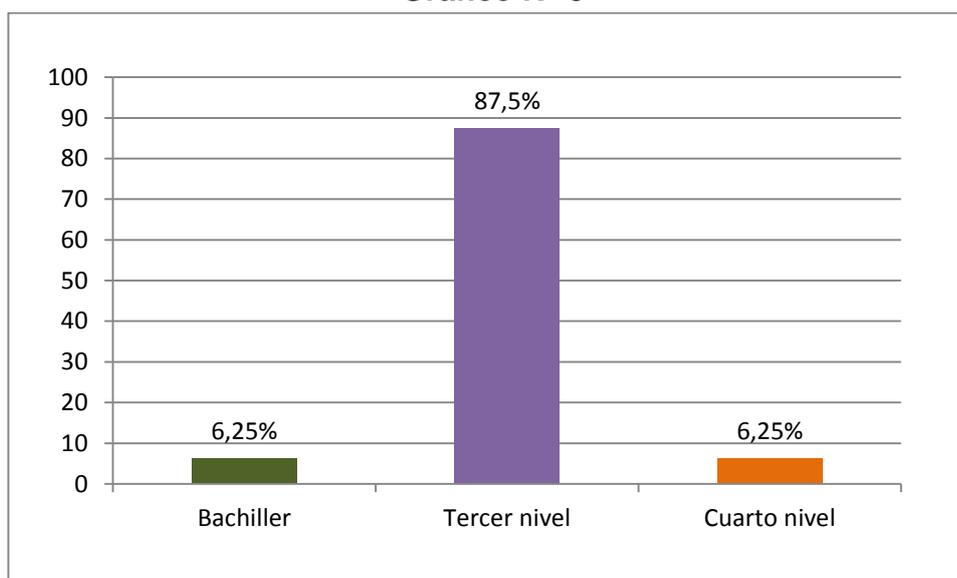
#### 3. ¿Su formación profesional es?

**Cuadro N° 3**

ALTERNATIVA	f	%
Bachiller	1	6,25
Tercer nivel	14	87,5
Cuarto nivel	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja  
**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 3**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En referencia a esta pregunta, 14 empleados que representan el 87,50% respondieron que su formación académica es de tercer nivel, mientras que un 6,25% de cuarto nivel y finalmente el 6,25% son bachilleres. Esta

información permite establecer que el personal del Sindicato provincial de choferes de Loja está capacitado para desempeñar adecuadamente su cargo

#### PREGUNTA N° 4

4. ¿El cargo que ocupa está acorde a su formación profesional?

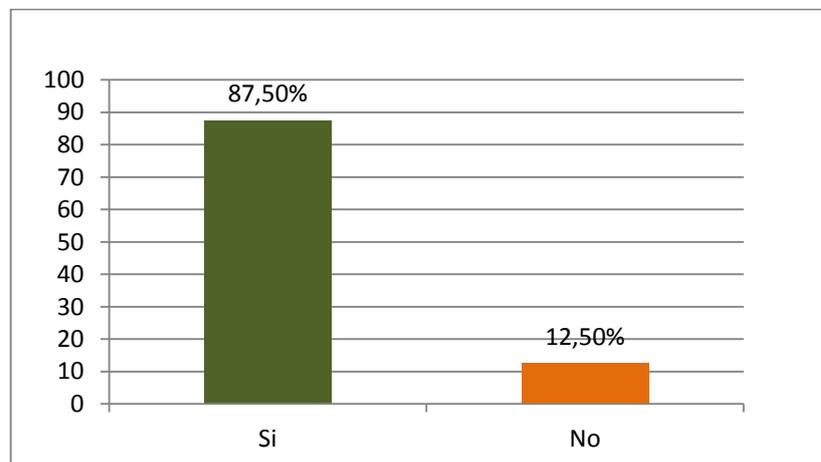
**Cuadro N° 4**

ALTERNATIVA	f	%
Si	14	87,5
No	2	12,5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 4**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 16 empleados encuestados que trabajan en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja; 13 que representa el 87,50% manifiestan que el cargo

que ocupan si está de acuerdo a su formación; mientras que los 2 restantes que representa el 12,50% que el cargo que ocupan no está de acuerdo a su formación profesional, tales como la secretaria, técnico sensométrico. Esta información permite señalar que existe conformidad de los empleados respecto al cargo que ocupan en relación con la formación educativa que tienen.

## PREGUNTA N° 5

### 5. El Sindicato Provincial de Choferes de Loja cuenta con:

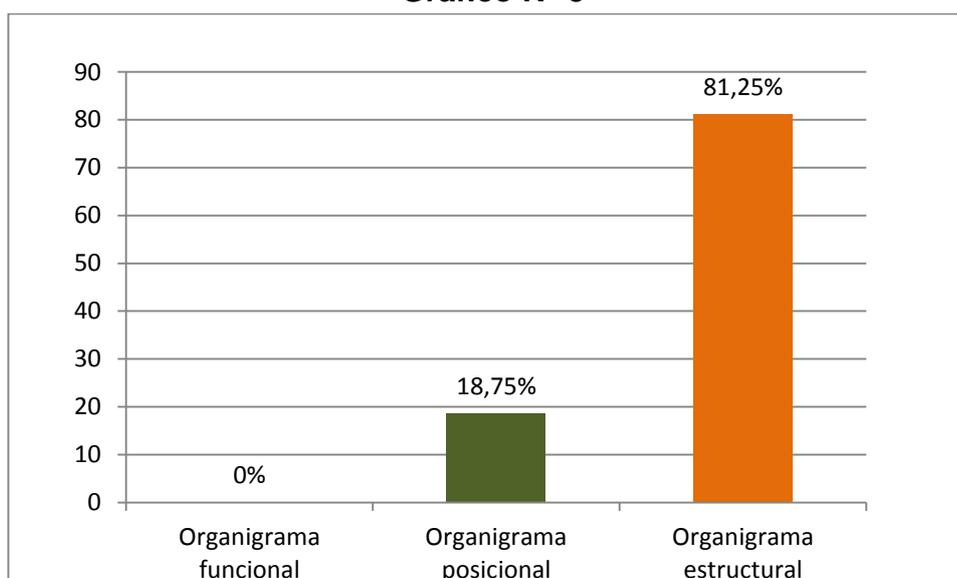
**Cuadro N° 5**

ALTERNATIVA	f	%
Organigrama funcional	0	0
Organigrama posicional	3	18,75
Organigrama estructural	13	81,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 5**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En relación a esta interrogante, el 81,25% de los empleados encuestados del Sindicato provincial de choferes de Loja respondieron que el Sindicato cuenta con un organigrama estructural, mientras el 18,75% dijeron que el Sindicato posee organigrama posicional, pero no cuenta con organigrama funcional, lo que indica una debilidad para el Sindicato que no posee una de las indispensables herramientas para una gestión técnica del personal.

### PREGUNTA N° 6

**6. El Sindicato Provincial de Choferes de Loja cuenta con una hoja de funciones por cargo:**

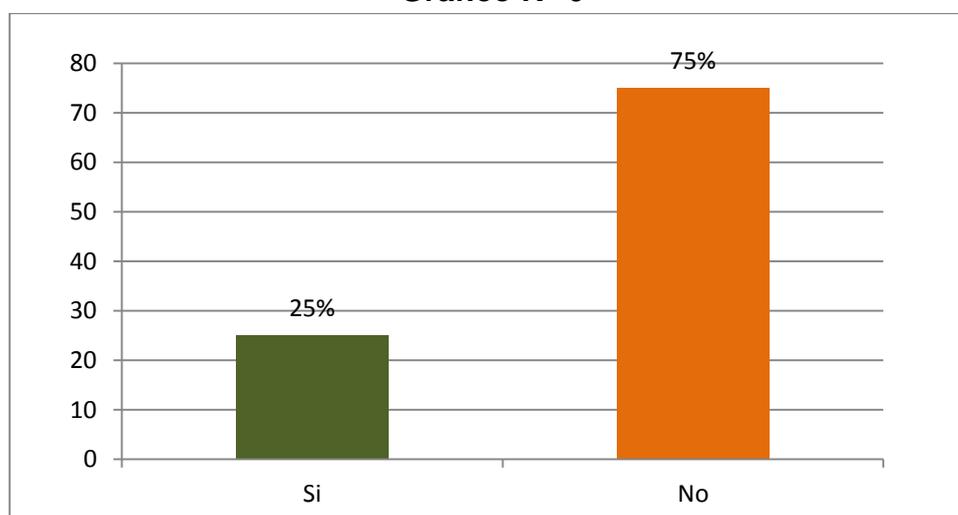
**Cuadro N° 6**

ALTERNATIVA	f	%
Si	4	25
No	12	75
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 6**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los empleados encuestados que trabajan en el Sindicato de Choferes de Loja; 12 que representa el 75% manifiestan que el Sindicato no cuenta con una hoja de funciones por cargo; 4 que alcanzan el 25% señalan no conocer si posee o no. El no contar con hojas de funciones para cada cargo en el Sindicato se constituye en una debilidad.

### PREGUNTA N° 7

#### 7. El trabajo que desempeña:

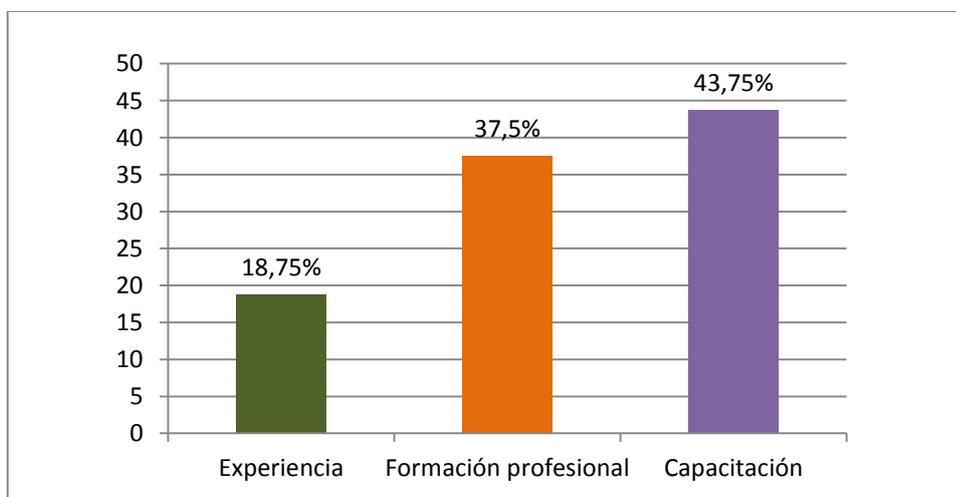
**Cuadro N° 7**

ALTERNATIVA	f	%
Experiencia	3	18,75
Formación profesional	6	37,5
Capacitación	7	43,75
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 7**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo referente a esta interrogante, 7 empleados que representan el 43,75% manifiestan que en el desempeño de su cargo es sumamente importante la capacitación, mientras que 6 encuestados que significa el 37,5% respondieron que para su trabajo es importante la formación profesional y finalmente 3 que significan el 18,75% dicen que es importante la experiencia para su trabajo; esta información indica que es importante la capacitación y la formación académica par desarrollar sus actividades en el Sindicato.

## PREGUNTA N° 8

### 8. ¿En su labor debe realizar mayor esfuerzo?

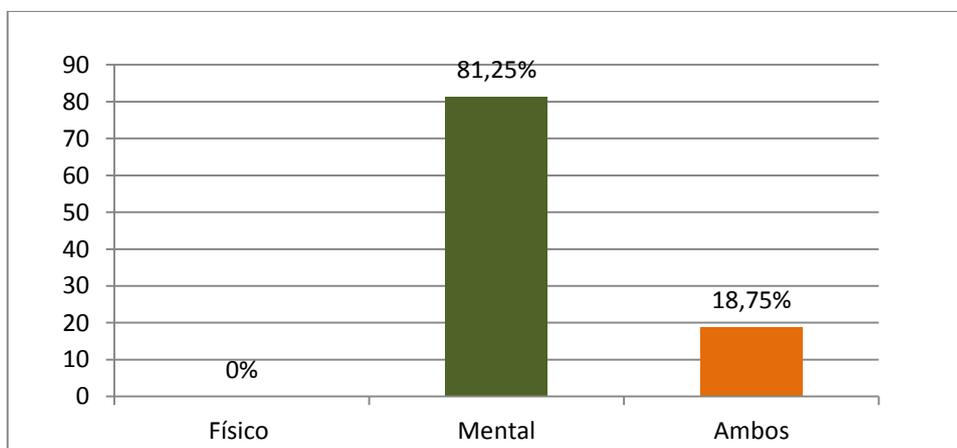
**Cuadro N° 8**

ALTERNATIVA	f	%
Físico	0	0
Mental	13	81,25
Ambos	3	18,75
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 8**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo referente a esta interrogante, 13 empleados que representan el 81,25% manifiestan que en el desempeño de su cargo deben realizar mayor trabajo de tipo mental; mientras que 3 encuestados que significa el 18,75% respondieron que su trabajo demanda mayor esfuerzo físico y mental; esta información indica que las actividades en el Sindicato demanda en su mayor parte de esfuerzo mental antes que físico, lo que es importante al momento de realizar la valuación de puestos.

## PREGUNTA N° 9

### 9. ¿Está expuesto a algún riesgo en su trabajo?

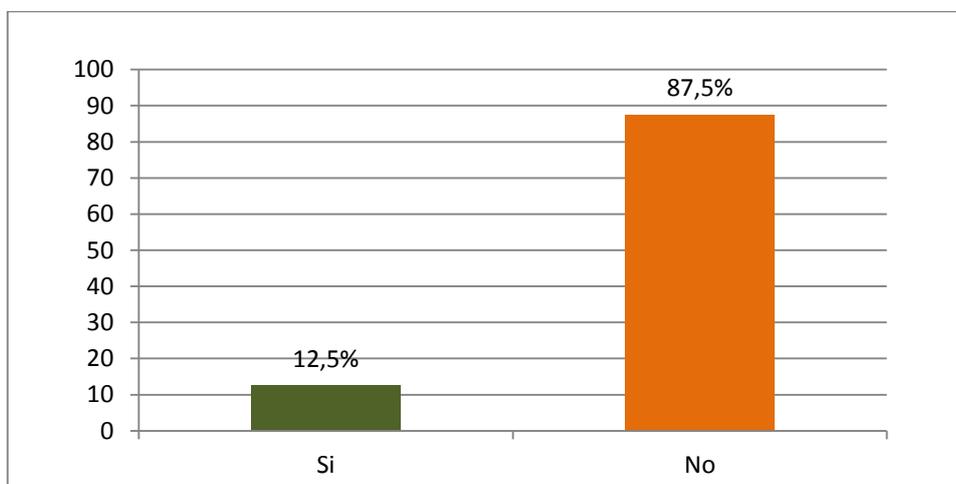
**Cuadro N° 9**

ALTERNATIVA	f	%
Si	2	12,5
No	14	87,5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 9**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo referente a esta interrogante, 14 empleados que representan el 87,50% manifiestan que en su trabajo no están expuestos a algún tipo de riesgo, mientras que 2 que equivalen al 12,5% dicen que si están expuestos a riesgos en el cargo que desempeñan. Esta información indica que en los cargos los empleados no están expuestos a riesgos laborales.

### PREGUNTA N° 10

**10. ¿Los bienes del Sindicato Provincial de Choferes de Loja que le han entregado son valorados con responsabilidad por usted?**

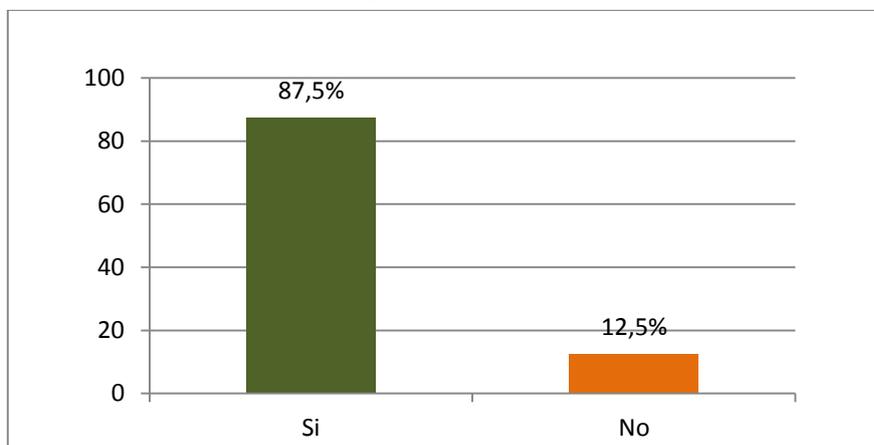
**Cuadro N° 10**

ALTERNATIVA	f	%
Si	10	87,5
No	6	12,5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 9**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo referente a esta interrogante, 1 empleados que representan el 87,50% manifiestan que los bienes de Sindicato entregados a ellos si son valorados por ellos con responsabilidad, mientras que 6 que equivalen al 12,5% dicen que no valoran los bienes con responsabilidad.

Lo que se constituye en una fortaleza, dado que los empleados que si han recibido algún bien tienen claro su responsabilidad de cuidarlos.

### REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

### PREGUNTA N° 11

#### 11. ¿Por qué medio se enteró de la vacante existente en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja?

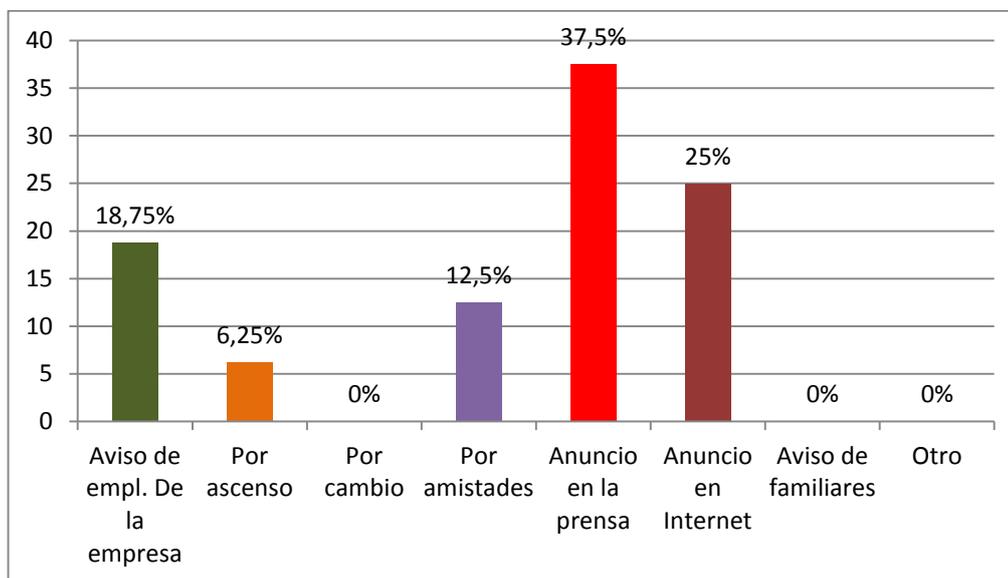
**Cuadro N° 11**

ALTERNATIVA	f	%
Aviso de empleados de la empresa	3	18,75
Por ascenso	1	6,25
Por cambio	0	0
Por amistades	2	12,5
Anuncio en la prensa	6	37,5
Anuncio en Internet	4	25
Aviso de familiares	0	0
Otro	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

Gráfico N° 11



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 16 empleados encuestados que trabajan en el Sindicato; 6 que alcanza el 37,5% manifiestan que el medio por el cual se enteraron de la vacante existente en el Sindicato es por anuncio en la prensa, 5 que corresponde por anuncio por el internet; 3 que representa el 18,75% respondieron que conocieron de la vacante por aviso de empleados del Sindicato, 2 que equivale al 12,5% conocieron la vacante por familiares, y 1 que corresponde al 6,25% por ascenso.

Esta información posibilita señalar que en el Sindicato no se realiza un reclutamiento técnico del personal, por lo que se debería elaborar un reglamento de admisión y empleo para realizar un proceso técnico de contratación que permita contar con el personal más calificado en cada cargo.

## PREGUNTA N° 12

12. ¿Cuál o cuáles de las siguientes técnicas de selección se le aplicaron al momento de su selección?

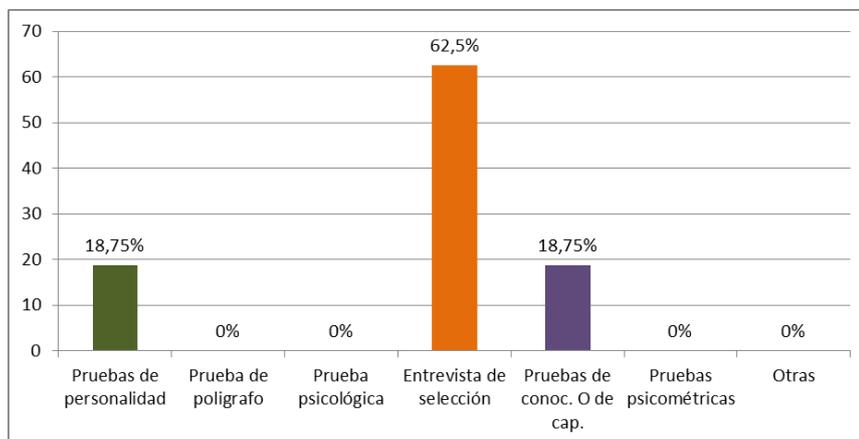
**Cuadro N° 12**

ALTERNATIVA	f	%
Pruebas de personalidad	3	18,75
Prueba de polígrafo	0	0
Prueba psicológica	0	0
Entrevista de selección	10	62,5
Pruebas de conocimiento o de capacidad	3	18,75
Pruebas psicométricas	0	0
Otras	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 12**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En relación a esta interrogante, 10 empleados que comprenden el 62,50% indicaron que tuvieron únicamente una entrevista con el gerente – administrador, el 18,75% que son 3 empleados manifestaron que se les realizó pruebas de personalidad, sin especificar qué tipo de pruebas; 3

empleados que es el 18,75% expresó que se realizó pruebas de conocimiento o de capacitación. La información obtenida indica que no se realiza un proceso técnico para la selección del nuevo personal, lo que se constituye una debilidad y corrobora lo antes indicado que se debe reglamentar el proceso de contratación del personal.

### PREGUNTA N° 13

**13. ¿Se le hizo conocer algunos aspectos relacionados con el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, el personal y el cargo a ocupar?**

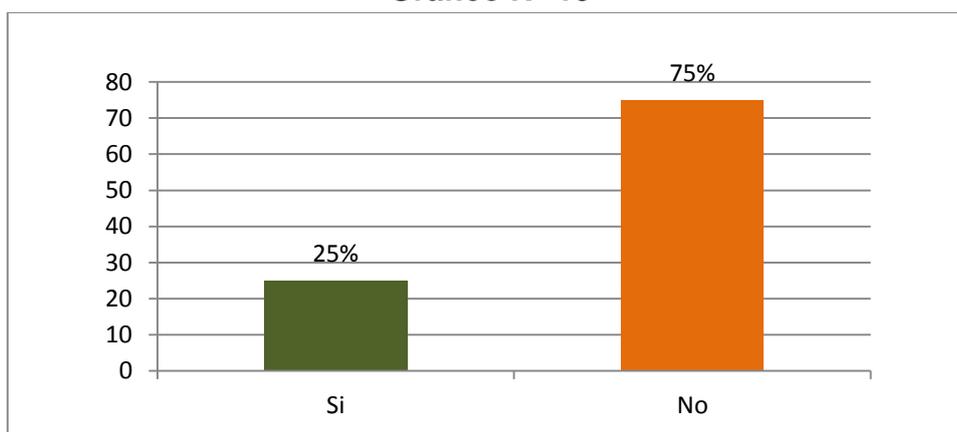
**Cuadro N° 13**

ALTERNATIVA	f	%
Si	4	25
No	12	75
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 13**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Respondiendo a esta pregunta, 12 empleados encuestados que comprenden el 75% expresaron que al momento de empezar a trabajar no se les indicaron aspectos relacionados con el Sindicato, el personal que trabaja y las actividades a desempeñar en su lugar de trabajo, no se les entregó ningún documento; 4 que constituyen el 25% señalaron que ingresaron directamente a trabajar, y que apenas se hizo referencia a lo que debían realizar. Esta información indica que el proceso de inducción es realizado de forma oral, sin contar con un manual de bienvenida, hoja de funciones que permita que el nuevo empleado conozca con mayor detalle el lugar en donde va a trabajar; es una debilidad.

### PREGUNTA N° 14

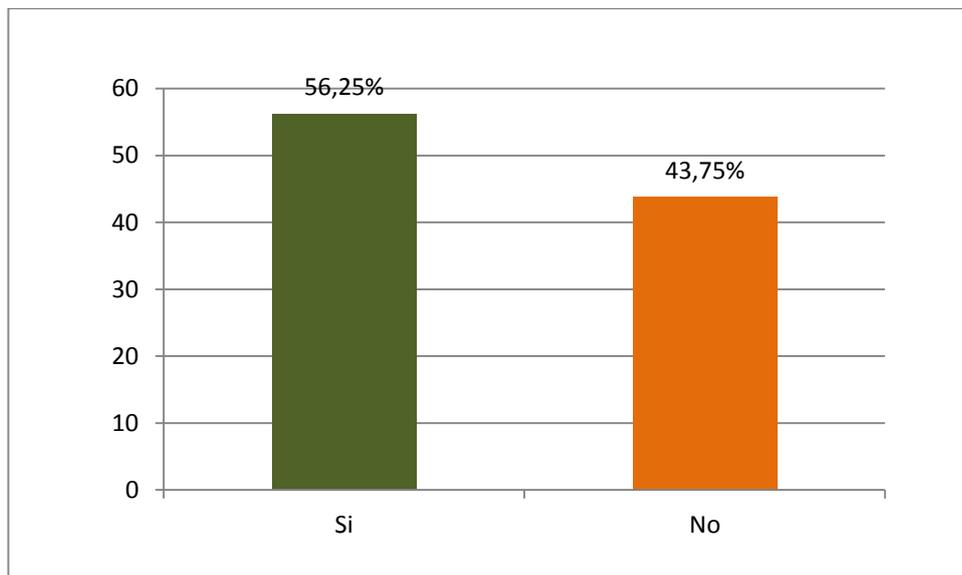
**14. ¿Tuvo que pasar un periodo de prueba al momento de ingresar en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja?**

**Cuadro N° 14**

ALTERNATIVA	f	%
Si	9	56,25
No	7	43,75
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 14****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del personal encuestado, 9 que representan el 56,25% indicaron que si pasaron un periodo de prueba de tres meses, y 7 empleados que comprenden el 43,75% señalaron que no pasaron por un periodo de prueba que directamente fueron a trabajar en los cargos señalados.

Esto se constituye en una debilidad del Sindicato, dado que todos los empleados deberían atravesar un periodo de prueba para determinar si, en base a su desempeño, pueden o no seguir laborando.

## PREGUNTA N° 15

15. ¿Qué tipo de contrato lo vincula a usted con el Sindicato Provincial de Choferes de Loja?

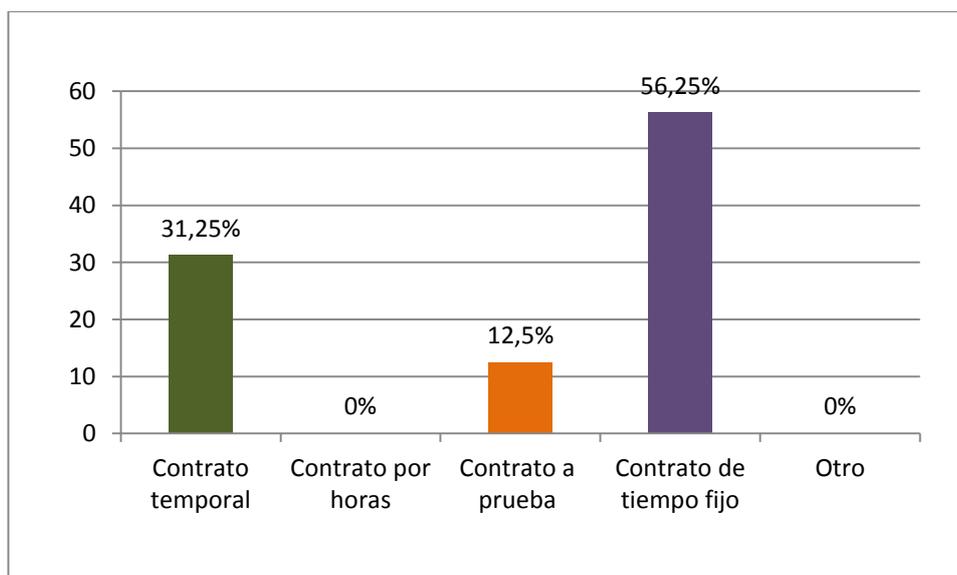
**Cuadro N° 15**

ALTERNATIVA	f	%
Contrato temporal	5	31,25
Contrato por horas	0	0
Contrato a prueba	2	12,5
Contrato de tiempo fijo	9	56,25
Otro	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 15**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En relación al vínculo legal que les une con el Sindicato, 9 empleados que comprenden el 56,25% expresaron que tienen un contrato de tiempo fijo; 5 que representan el 31,25% señalaron que tienen un contrato temporal y 2

empleados que alcanza el 12,50% expresó que su relación laboral es contrato a prueba. Los datos obtenidos permiten determinar que el Sindicato cumple con las disposiciones legales respecto a la contratación del personal, lo que se convierte en una fortaleza.

## VALUACIÓN DE PUESTOS

### PREGUNTA N° 16

**16. ¿A su criterio el salario que percibe está acorde con las actividades que desempeña?**

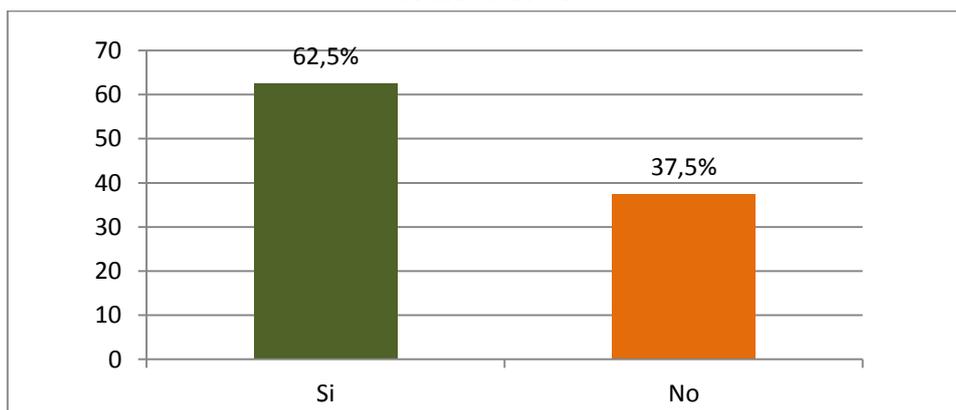
**Cuadro N° 16**

ALTERNATIVA	f	%
Si	10	62,5
No	6	37,5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 16**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los empleados encuestados, 10 que representan el 62,50% manifiestan que la remuneración que percibe si está acorde con las actividades que desempeñan.

Mientras que los 6 restantes que comprenden el 37,50% indican que la remuneración no está de acorde con su desempeño laboral. De acuerdo a los resultados se puede señalar que la mayoría de si están satisfechos con la remuneración que perciben,pero hay un grupo menor que no esta conforme por lo que resulta imprescindible realizar una valuación de puestos para determinar si la remuneración percibida está acorde a la experiencia, formación, responsabilidad, riesgo, etc., de cada cargo.

## PREGUNTA N° 17

17. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se consideraron para el cálculo de su sueldo?

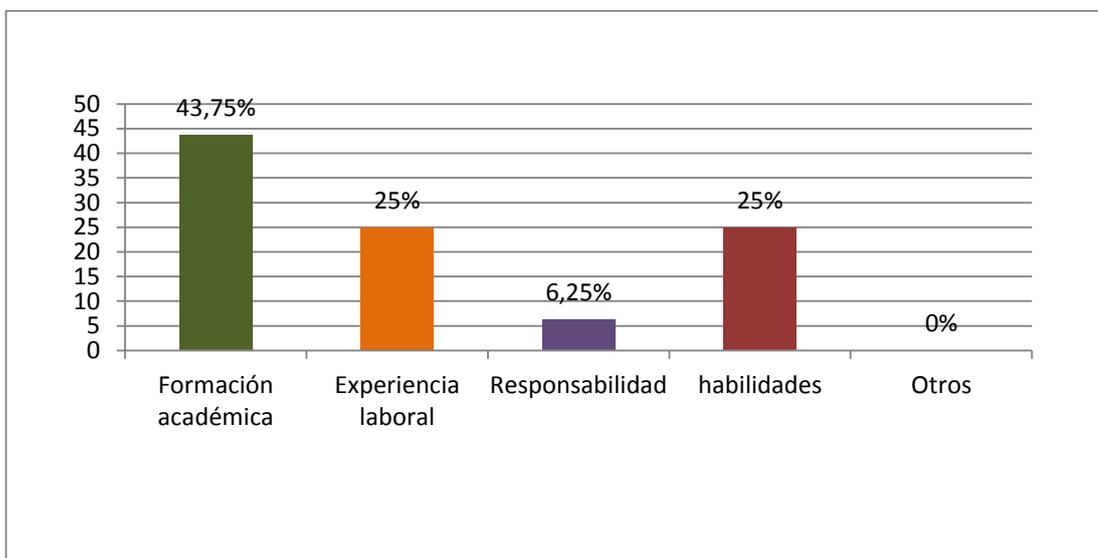
**Cuadro N° 17**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Formación académica	7	43,75
Experiencia laboral	4	25
Responsabilidad	1	6,25
habilidades	4	25
Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

Gráfico N° 17



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Respecto a esta interrogante, 7 empleados que alcanzan el 43,75% dicen que se considero la formación académica para establecer su remuneración; 4 que alcanzan el 25%.

Señalan que el aspecto más importante a considerar fue la experiencia laboral; 4 que son el 25% indican que las habilidades y finalmente 1 que corresponde a 6,25% cito la responsabilidad.

En base a lo investigado se considera que una importante parte del personal considera que el sueldo se lo establece exclusivamente por el criterio del Gerente o Administrador.

## PREGUNTA N° 18

18. ¿En el Sindicato Provincial de Choferes de Loja se maneja algún sistema para establecer la remuneración para cada cargo?

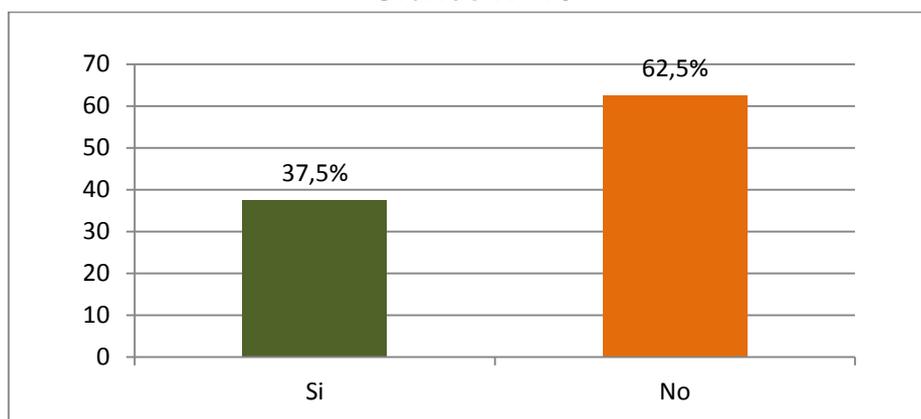
**Cuadro N° 18**

ALTERNATIVA	f	%
Si	6	37,5
No	10	62,5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 18**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En respuesta a esta interrogante, 10 empleados encuestados que comprenden el 62,50% señalan que en el Sindicato no existe un sistema para establecer la remuneración para cada cargo, que se basa principalmente en el criterio del gerente o administrador; 6 empleados que representan el 37,50% manifiestan todo lo contrario, que si existe, aunque no supieron indicarlo con detalle. Lo antes expuesto permite establecer la

necesidad prioritaria de utilizar el sistema de valuación de puestos por puntos que permita un justo cálculo de las remuneraciones.

### 19. ¿Indique el grado de responsabilidad que debe asumir?

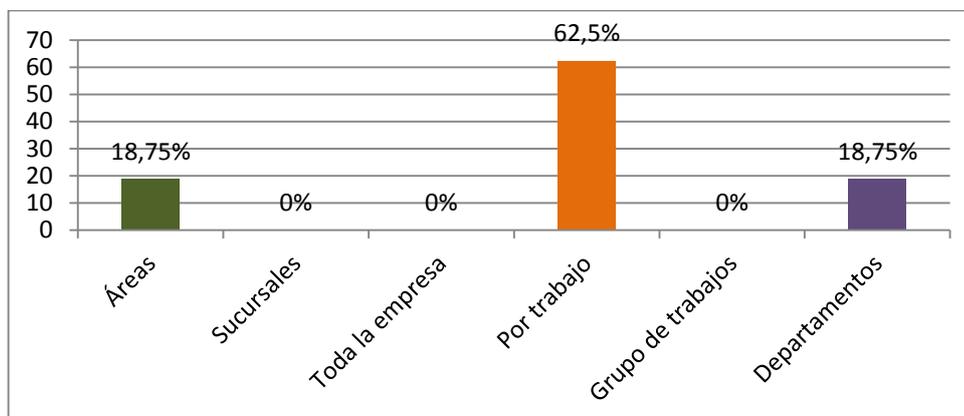
**Cuadro N° 19**

ALTERNATIVA	f	%
Áreas	3	18,75
Sucursales	0	0
Toda la empresa	0	0
Por trabajo	10	62,5
Grupo de trabajos	0	0
Departamentos	3	18,75
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 19**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En respuesta a esta interrogante, 10 empleados encuestados que comprenden el 62,50% señalan la remuneración es por el trabajo que desempeñan, 3 que corresponde a 18,75% dicen que la remuneración es por el área, 3 empleados que representan el 18,75% manifiestan que la responsabilidad por el desempeño por departamentos es recompensado.

Lo antes expuesto permite establecer la necesidad prioritaria de utilizar el sistema de valuación de puestos por puntos que permita un justo cálculo de las remuneraciones.

## PREGUNTA N° 20

### 20. ¿A quién informa sobre sus actividades?

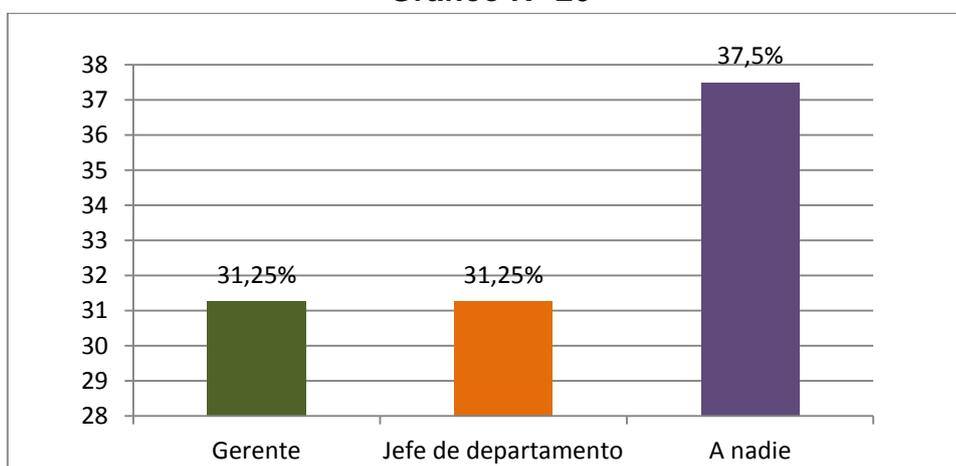
**Cuadro N° 20**

ALTERNATIVA	f	%
Gerente	5	31,25
Jefe de departamento	5	31,25
A nadie	6	37,5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>62,5</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 20**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En respuesta a esta interrogante, 6 empleados encuestados que comprenden el 37,5% señalan que no informan de las actividades a nadie,

5 que equivalen al 31,25% dicen que informan al gerente o administrador, 5 que corresponde a 31,25% informan al jefe departamental. Lo antes expuesto permite establecer la necesidad prioritaria de utilizar el sistema de valuación de puestos por puntos.

## PREGUNTA N° 21

### 21. ¿Presenta algún informe sobre las actividades que realiza?

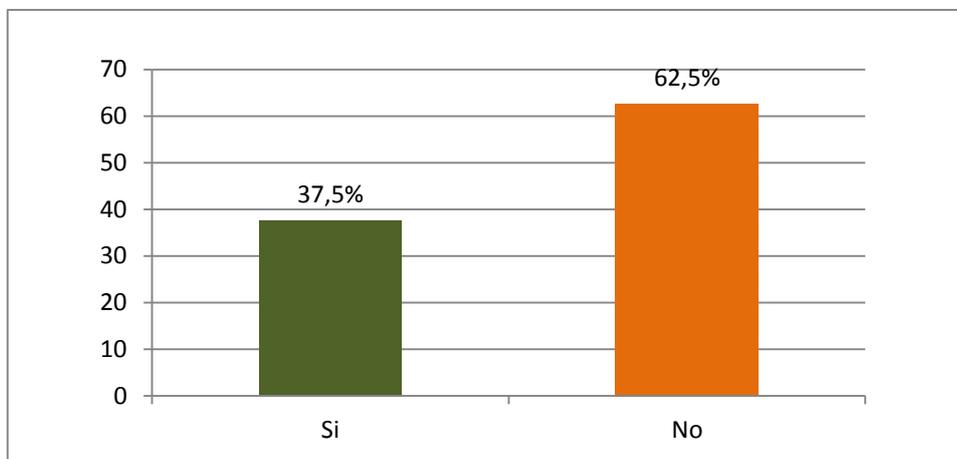
**Cuadro N° 21**

ALTERNATIVA	f	%
Si	6	37,5
No	10	62,5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 21**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Refiriéndose a esta pregunta, 10 empleados que comprenden el 62,50% indican que no entregan ningún informe escrito respecto a sus actividades;

en tanto que 6 que alcanzan el 37,5% manifiestan si entregan informe escrito. Se debería implementar en el Sindicato informes escritos para todos los funcionarios.

## PREGUNTA N° 22

### 22. ¿El Sindicato le exige el cumplimiento de metas o indicadores?

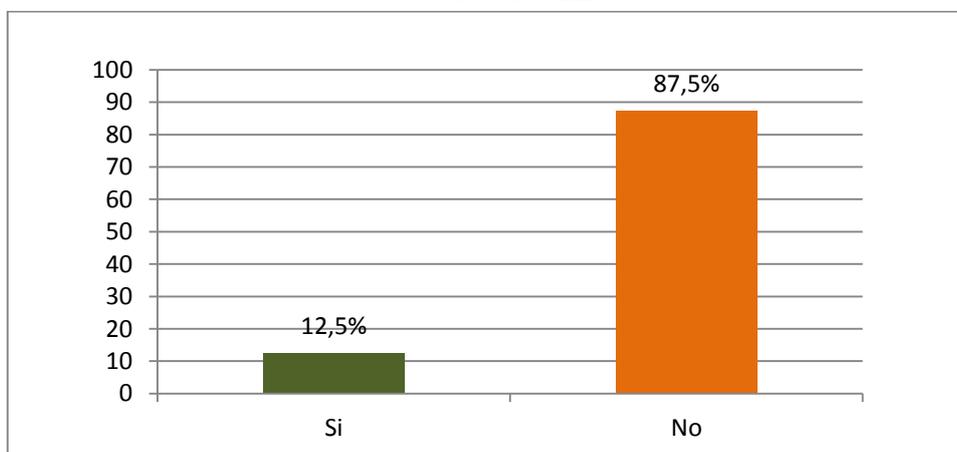
**Cuadro N° 22**

ALTERNATIVA	f	%
Si	2	12,5
No	14	87,5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 22**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los empleados encuestados, 14 que alcanzan el 87,5% indican no conocer acerca de metas o indicadores que deben cumplir en el

desempeño de su trabajo; por el contrario 2 que representan el 12,50% señalan que si existen, pero no establecidas con claridad.

Esta información evidencia la necesidad de aplicar un sistema de evaluación de desempeño que le permita al Sindicato contar con indicadores de rendimiento y determinar si el desempeño del personal es óptimo y acorde a las expectativas; este aspecto se constituye en una debilidad.

### PREGUNTA N° 23

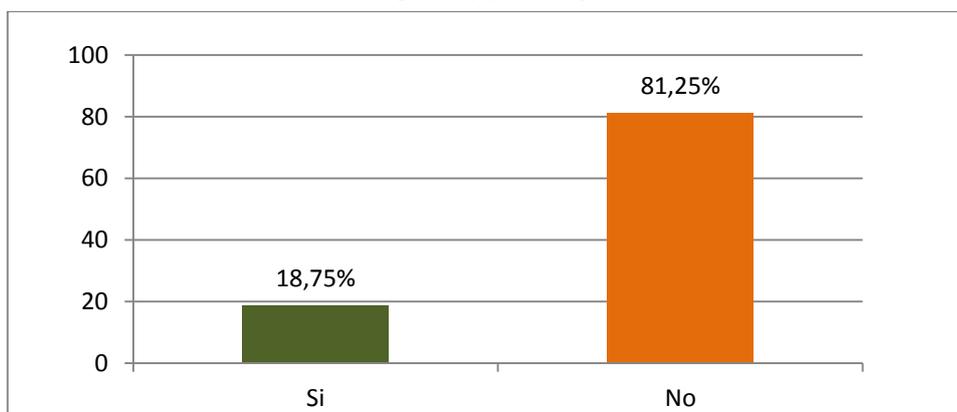
#### 23. ¿Se evalúa el cumplimiento de metas e indicadores?

**Cuadro N° 23**

ALTERNATIVA	f	%
Si	3	18,75
No	13	81,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja  
**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 23**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En relación a esta pregunta, 13 empleados que comprenden el 81,25% indicaron que no se evalúa el cumplimiento de estos indicadores; mientras que 3 empleados que constituyen el 18,75% señalan si se lleva a efecto esta evaluación. Lo indicado posibilita determinar que en el Sindicato no se lleva a cabo una evaluación para conocer el desempeño individual de cada empleado lo que es un limitante para su crecimiento.

## PREGUNTA N° 24

### 24. ¿Existen asensos en los puestos de trabajo?

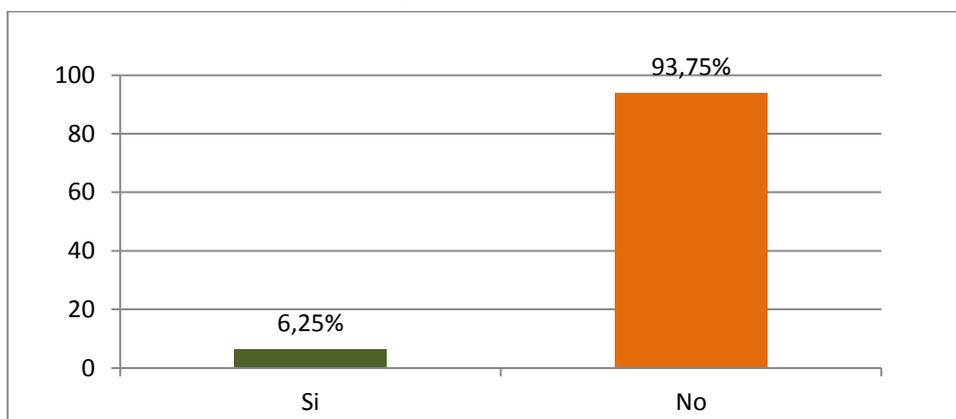
**Cuadro N° 24**

ALTERNATIVA	f	%
Si	1	6,25
No	15	93,75
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 24**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los empleados encuestados, 15 que representan el 93,75% expresaron que durante el tiempo que llevan laborando no han existido ascensos del personal para ocupar mejores cargos; 1 empleado que es el 6,25% por el contrario indicó que si existen ascensos.

Estos datos indican que en el Sindicato existen escasas posibilidades de mejoramiento laboral, los empleados que lo integran llevan laborando en el mismo cargo por años, lo que contribuye a la desmotivación de su personal.

## PREGUNTA N° 25

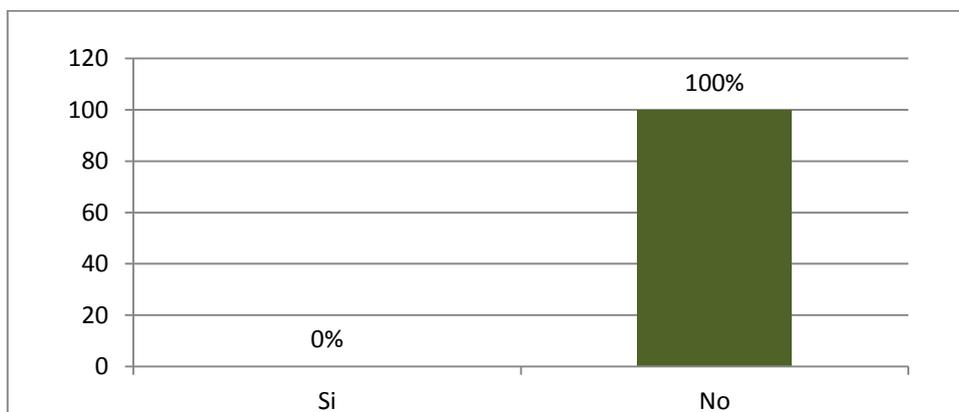
**25. ¿Conoce usted si se realizan evaluaciones de desempeño al talento humano del Sindicato?**

**Cuadro N° 25**

ALTERNATIVA	f	%
Si	0	0
No	16	100
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados del Sindicato de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Q.

**Gráfico N° 25****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Contestando a esta interrogante, los 16 empleados que trabajan en el Sindicato manifiestan que no se realiza evaluaciones del desempeño, lo que se constituye en una debilidad pues se desconoce el personal que no está rindiendo adecuadamente, y por lo tanto no se pueden tomar acciones correctivas, lo que remarca la necesidad de implementar un sistema para su evaluación.

**ENTREVISTA AL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO PROVINCIAL  
DE CHOFERES DE LOJA**

**1. ¿Cuánto tiempo lleva administrando el Sindicato Provincial de Choferes de Loja?**

El Secretario General del Sindicato provincial de Choferes de Loja, nos respondió que el lleva administrando el Sindicato desde que ganó las elecciones, es decir desde el año 2010.

**2. ¿Posee Ud. algún título profesional otorgado por un establecimiento superior?**

El entrevistado supo manifestar que tiene el título de doctor en Jurisprudencia.

**3. ¿Considera Ud. que el cargo que ocupa está acorde a sus conocimientos y aptitudes?**

Si, ya que poseo la experiencia necesaria adquirida a través de los años, no solamente a nivel local sino incluso en el exterior, logrando un crecimiento sostenido.

**4. ¿El Sindicato cuenta con una estructura orgánica establecida?**

En parte, pero estamos en proceso de hacerlo, se está trabajando con un asesor externo para elaborar los diferentes organigramas para el Sindicato.

**5. ¿El Sindicato cuenta con un manual de funciones?**

De la misma manera el manual de funciones está en proceso de ser elaborado.

**6. ¿El personal conoce sus deberes y obligaciones según el cargo que ocupa en el Sindicato?**

Si, dado que al momento de ingresar se les indica cuáles son las actividades que deben desempeñar y las normas que establece el Sindicato (hora de ingreso y de salida, jornadas extras, etc.)

**7. ¿Se han definido las funciones y responsabilidades de cada cargo que se ejecuta en el Sindicato?**

Por supuesto que sí, cada trabajador conoce lo que debe hacer su puesto de trabajo.

**8. ¿Cuándo se genera una vacante como se recluta a los aspirantes?**

Generalmente se busca una persona con experiencia y preparación, se llama por la prensa escrita y luego de una entrevista se lo ubica en el cargo.

**9. ¿A los aspirantes al cargo se les aplica algún test de evaluación?**

No, solamente se realiza la entrevista.

**10. ¿Cuáles son las características que debe reunir una persona para ser contratada en el Sindicato?**

Para ingresar al Sindicato los aspirantes deben reunir los siguientes requisitos:

- a) Ser mayores de edad.
- b) No tener antecedentes penales.
- c) Gozar de todos los derechos de ciudadanía.
- d) Certificados de honorabilidad.

A pesar de haber definido ciertas características para el ingreso al Sindicato, estas hacen referencia a requerimientos como formación profesional, experiencia, etc., factores determinantes la hora de obtener resultados positivos en la productividad de la empresa.

**11. ¿Qué tipos de contratos existe en el Sindicato?**

Existen dos tipos de contrato: A plazo fijo, generalmente para un año y por tiempo indefinido, para el personal de mayor confianza.

**12. ¿Se da a conocer en forma escrita a los empleados de reciente ingreso, aspectos básicos relacionados con el Sindicato mediante un Manual de Bienvenida?**

No, solamente se indica verbalmente que es lo que deben desarrollar en sus actividades diarias.

**13. ¿Se capacita al personal? ¿Cada qué tiempo?**

Como las actividades son rutinarias y no revisten mayor complejidad no se considera necesario realizar capacitaciones, aunque en el aspecto tributario si se han realizado.

**14. ¿Se han establecido reglamentos que normen el comportamiento de los empleados que laboran en el Sindicato?**

Si, aunque las personas que laboran en el Sindicato son personas conocidas y de muy buena conducta.

**15. ¿Qué aspectos se consideran para el cálculo del sueldo de los empleados?**

Se considera el sueldo básico establecido a lo que se suma las demás remuneraciones de ley, esto debido a que la mayoría de empleados no necesitan capacitación profesional para el desempeño de sus actividades, con excepción de la contadora y la auxiliar de contabilidad. La mayoría percibe el sueldo de 500 dólares más los beneficios establecidos en el Código de Trabajo.

**16. ¿Los empleados a quién le informan de la labor que desempeñan?  
¿Lo hacen de forma verbal o escrita?**

La mayoría de empleados lo hacen directamente a mi persona como administrador, y mediante un informe escrito que se elabora en el programa informático que posee el Sindicato.

**17. ¿El Sindicato posee indicadores que le permitan evaluar el desempeño del personal?**

No existe ningún tipo de indicador, la inspección la realizó personalmente, en base a la observación.

**18. ¿Se incentiva con ascensos al personal con buen desempeño?**

Por sus características, en el Sindicato no existe posibilidad de ascensos, por lo que se incentiva principalmente en épocas especiales como Navidad con el obsequio de una canasta.

**19. ¿Se han establecido sanciones en caso de existir problemas o conflictos dentro del Sindicato?**

Los empleados conocen de las multas y sanciones por retrasos o faltas injustificadas. En relación a conflictos, cuando se han sucedido, han sido leves, y han sido resueltos mediante el establecimiento de sanciones a los responsables.

**20. ¿Cree Ud. que con la implementación de herramientas administrativas como son: manual de funciones, reglamento de admisión y empleo, valuación de puestos y evaluación del desempeño, se lograría alcanzar eficiencia, eficacia y calidad en todas las actividades del Sindicato?**

Si, ya que nos ayudaría a mejorar la productividad del Sindicato con el esfuerzo y compromiso de todos los empleados.

**Análisis e Interpretación de la Entrevista al Secretario General del Sindicato Provincial de Choferes de Loja**

El Secretario General del Sindicato Provincial de choferes de Loja, es quien esta al frente de la administración del mismo desde su elección que se produce cada dos años, por lo que está al frente de la entidad desde el año 2010, aunque cuenta con la formación profesional o con la capacitación adecuada para manejar técnicamente el talento humano bajo su cargo, se basa exclusivamente en su intuición y experiencia, que si bien son

importantes deben estar complementadas con una constante capacitación en la gestión del personal.

Esta falta de conocimiento ha limitado la elaboración y aplicación de diversas herramientas administrativas, como son: Manual de funciones, los empleados conocen sobre las actividades a desempeñar en forma verbal, lo que provoca confusiones y duplicidad de funciones; Reglamento de admisión y empleo, que ha originado contar con personal escasamente preparado, dado que cuando se presenta una vacante se contrata por referencias de familiares, amigos o empleados, limitando escoger a la mejor opción; Valuación de Puestos, se establecen los sueldos a criterio de la gerente siendo en la mayoría de los casos el sueldo básico, sin considerar factores como formación académica, experiencia, responsabilidad, esfuerzo, riesgo, etc.; Evaluación del desempeño, no se cuenta con indicadores que permitan conocer el rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo.

Adicionalmente se pudo establecer en base a las respuestas proporcionadas que no existen incentivos para el personal de mejor rendimiento, pero si existen sanciones y multas en caso de incumplimiento en las normas, lo que es necesario, así como también es imprescindible la motivación.

Para concluir, es importante destacar la apertura de la gerente a la implementación de las herramientas antes descritas en el Sindicato, ya que es consciente de los beneficios en el incremento de la productividad y de la rentabilidad con el aporte de todos los integrantes.

## **g. DISCUSIÓN**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA**

Luego de la aplicación de encuestas a los empleados del Sindicato Provincial de Choferes de Loja, se detectó que la mayoría de las personas que trabajan en el Sindicato tienen título profesional, las actividades que se realizan se puede establecer que existe concordancia entre su preparación y las labores que realizan, pero vale destacar que el técnico sensométrico y la secretaria tienen título en otra rama.

Sindicato Provincial de Choferes de Loja, no posee organigrama funcional, tiene un organigrama posicional y un organigrama estructural, elaborados en sus inicios, lo que ha ocasionado serios problemas de desorganización, ya que al no existir esta herramienta administrativa técnicamente estructurada no se puede aclarar rápidamente las incongruencias que existen actualmente en los diversos departamentos del Sindicato como son fallas de control del personal, duplicidad de funciones, incongruencias en posición del personal, etc.

Además, al indagar acerca de si El Sindicato Provincial de Choferes de Loja, cuenta con una hoja de funciones para cada cargo, los empleados indican que no o que no conocen, lo que implica que el Sindicato carece de

un Manual de Funciones, es decir que no cuenta con una herramienta que permita administrar de manera eficiente el talento humano que posee. Esta situación se torna negativa, puesto que un manual permitiría el análisis de las funciones que se desarrollan en cada puesto de trabajo así como la determinación del nivel jerárquico y la distribución de responsabilidades contribuyendo a una mejor administración del talento humano.

En relación al esfuerzo que deben realizar, la mayoría realiza esfuerzo de tipo mental lo que está acorde con las actividades, esto ha contribuido a que prácticamente no se susciten accidentes laborales, aunque en caso de producirse el personal está asegurado de conformidad a lo que establece la ley.

Respecto a los medios que se utilizan para el ingreso de nuevos empleados se determinó que la mayoría del personal que actualmente labora en el Sindicato ingresaron por medio de recomendaciones, lo cual no es factible para la entidad, teniendo en cuenta que una organización debe poseer personal capacitado de acuerdo al cargo que va a ocupar, con el fin de llevar a cabo de manera ágil y oportuna las actividades que tienen a su cargo; a esto se suma que el único instrumento de selección utilizado fue la entrevista directa con el Secretario General del Sindicato.

La mayoría de los empleados del Sindicato Provincial de Choferes de Loja señalan que a su ingreso no se les hizo la entrega de un documento escrito en el cual se les dé a conocer sus funciones y responsabilidades dando lugar a que en el Sindicato exista desconocimiento de las funciones que cada empleado debe desempeñar según el cargo que le corresponde.

Los empleados que laboran en el Sindicato, en su mayoría, no tuvieron que pasar un periodo de prueba, dado que directamente se les realizó un contrato de tiempo fijo, lo que impidió contar con un tiempo para conocer si las capacidades del empleado respondía a las características de puesto, lo que ha provocado bajo rendimiento laboral.

En relación a la capacitación, pese a que la mayoría de empleados lo consideran necesario, no ha existido preocupación por parte del Secretario General por hacerlo, dado que se considera que las actividades son rutinarias y no necesitan demasiada preparación.

Los empleados que laboran en Sindicato Provincial de choferes no se encantan satisfechos con su remuneración, dado que consideran que se establece el sueldo básico para todos, sin considerar un sistema que considere aspectos como experiencia, responsabilidad, habilidades, preparación, etc.

En el Sindicato, los empleados señalan que informan de sus actividades principalmente al Secretario General, incluso saltando la estructura establecida, como es el caso de los técnicos del departamento sensométrico, que también indican que su prioridad es informar al Secretario General y no a su jefe inmediato, lo que provoca pérdida de autoridad e inclusive conflictos.

Los empleados del Sindicato indican que la institución no ha establecido metas o indicadores, por lo tanto no se puede exigir su cumplimiento, lo que es una señal clara de que en el Sindicato no se realiza una evaluación de desempeño para conocer el nivel de rendimiento laboral de cada empleado, lo que se constituye en una desventaja, ya que pueden existir egresos por conceptos de salarios que no tengan su contraparte en actividades desempeñadas eficiente y eficazmente.

En cuanto a las opiniones vertidas por el Secretario General del Sindicato Provincial de Choferes de Loja, expresó que lleva administrando el Sindicato desde el 2010. Posee título académico de doctor en jurisprudencia lo que conlleva a que el sindicato este administrado de manera empírica, situación que está afectando negativamente a la institución ya que no posee ningún conocimiento formal de cómo administrar técnicamente el talento humano de una empresa. Esta falta de formación profesional hace necesaria la contratación, ya sea en calidad de

empleado o de asesor externo, de un una persona preparada en la gestión del Talento Humano que la entidad posee.

En el Sindicato no se aplica ningún proceso de contratación del nuevo personal. Para que una persona ingrese a la empresa deben reunir algunos requisitos básicos como son: ser mayor de edad, no tener antecedentes penales, gozar de todos los derechos de ciudadanía y certificados de honorabilidad. A pesar de haber definido ciertas características para el ingreso a la empresa, estas no hacen referencia a requerimientos como formación profesional, experiencia, responsabilidad, etc., factores determinantes a la hora de obtener resultados positivos en la proactividad de la institución.

En cuanto a los contratos, estos se manejan en dos tipos: a plazo fijo y por tiempo indefinido según lo estipula la ley, contribuyendo así a la estabilidad laboral de los empleados, aunque se debería considerar el contrato a prueba por tres meses, con la finalidad de conocer, en este lapso de tiempo, si el empleado está apto o no para desempeñar el cargo.

Según declaraciones del Secretario General a los empleados de reciente ingreso se les da a conocer las actividades que van a realizar en forma verbal, lo que no garantiza que el nuevo empleado tenga conocimiento de

todas las funciones que debe desarrollar en su nuevo cargo, dificultando su adaptación.

Además se indica que el personal no necesita capacitación, debido a que el trabajo es rutinario sin mayor complejidad, por lo que en pocos días de trabajo, el empleado conoce a la perfección lo que tiene que hacer. Sin embargo, si existe capacitación para el personal de contabilidad, sobre todo en el aspecto tributario, que cambia constantemente.

En lo que respecta a la existencia de un reglamento, existen normas de conducta, puntualidad, asistencia, etc., pero no debidamente expresadas en un documento escrito y socializado con el personal, porque se considera que las personas son de muy buena conducta, sin tomar en cuenta, que en toda entidad en algún momento se pueden presentar conflictos y no existe un documento que respalde legalmente el establecimiento de sanciones.

Refiriéndose a las remuneraciones, el Secretario General indica que se considera el sueldo básico más todos los beneficios de ley, dado que las características de los cargos no necesitan demasiada preparación profesional, con excepción del personal que lleva la parte contable del Sindicato, lo que provoca cierta insatisfacción y desmotivación en el personal, que siente que percibe el sueldo mínimo y por lo tanto su rendimiento también debe ser el mínimo.

En el Sindicato Provincial de choferes de Loja existe centralización del poder, dado que los empleados consideran que a la persona a informar es al Secretario General, saltándose las jerarquías, lo que es grave, dado que genera conflictos y sobre todo confusiones al momento de dar o recibir órdenes. Esta centralización ha impedido contar con indicadores de rendimiento, por el desconocimiento de la gerente de estos mecanismos, quien considera que no son necesarios, que basta una supervisión directa basada en la observación.

En la parte gremial el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, esta conformado por:

**ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS:** Es la autoridad máxima del Sindicato estará integrado por la mayoría de socios que estén al día en el pago de todas las obligaciones.

**TRIBUNAL ELECTORAL:** Estará integrado por un presidente y su altero así como de dos vocales principales y sus alternos, así como el secretario del tribunal electoral, todos ellos nombrados por la Asamblea General de socios.

**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:** Estará conformado por el Secretario General y su alterno, Secretario de Actas, Comunicaciones y Archivo, Secretario de Economía, Secretario de Organización y Sindicalismo,

Secretario de Beneficencia, Cultura y Biblioteca, Secretario de Relaciones y Deportes, Secretario de Defensa, Tránsito y Vialidad.

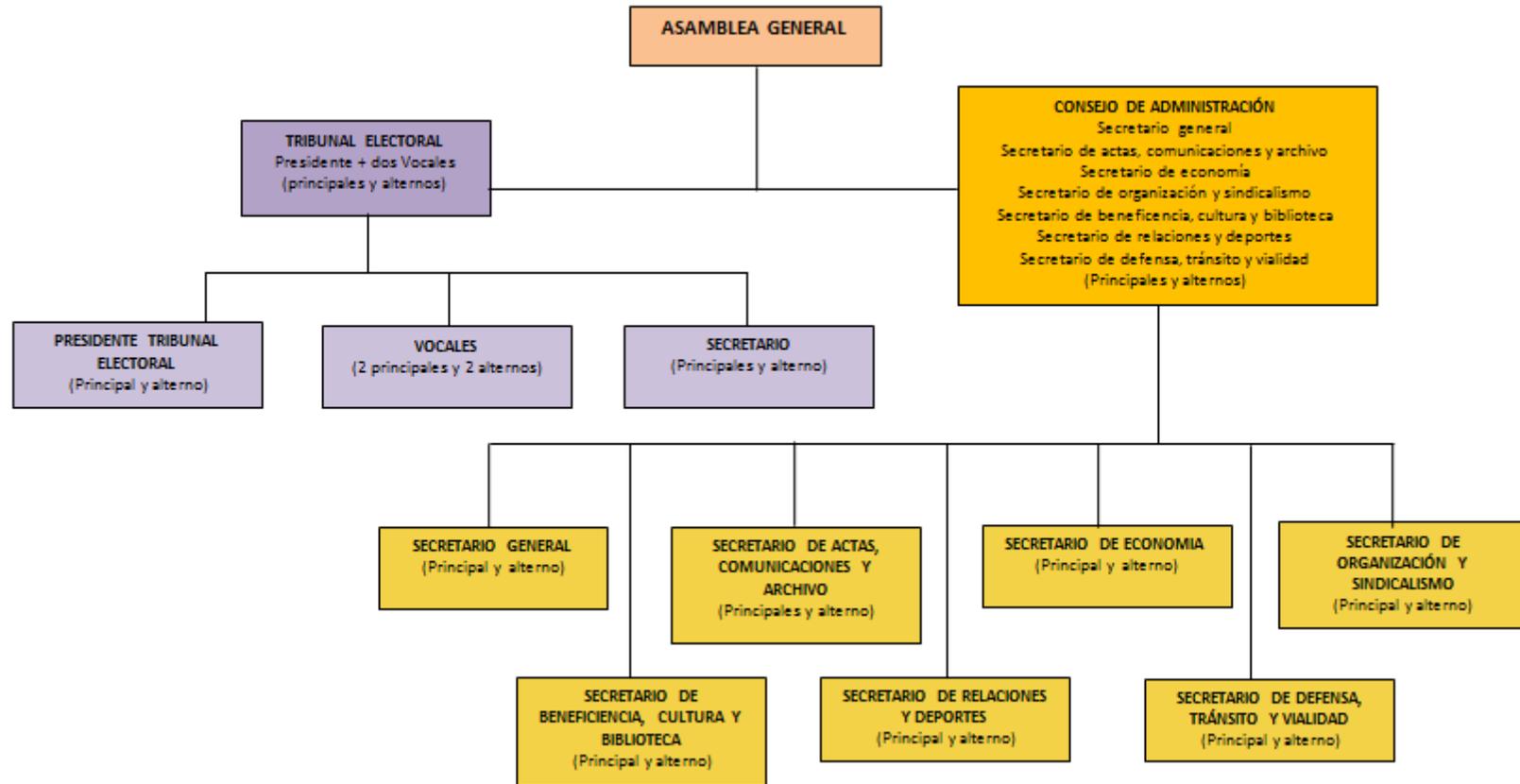
### **DEL SECRETARIO GENERAL**

Art. 25.- El Secretario General tiene la representación oficial de la entidad, suscribirá todas las comunicaciones que no provengan de una resolución de Asamblea General o del Consejo de Administración.

Son atribuciones del Secretario General:

- a) Nombrar, contratar y designar a funcionarios, empleados y personal administrativo que requiere la institución en sus diferentes áreas y departamentos para la buena marcha de la institución.
- b) Cumplir las disposiciones salariales conforme tabla salarial en vigencia dispuesta por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- c) Cumplir con las disposiciones patronales.
- d) Aplicar sanciones administrativas al personal en base al código de trabajo.
- e) remover, cambiar o terminar la relación laboral de funcionarios, empleados y personal en caso de ser necesario con la intervención del Asesor Jurídico.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL – GREMIAL DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA**



# MANUAL DE FUNCIONES PARA EL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA



## MANUAL DE FUNCIONES PARA EL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA



### PRESENTACION

Como una de las prioridades dentro de una empresa, en el contorno de la modernización, es contar con una administración de alta productividad, honestidad, confiabilidad, calidad y eficiencia en todas sus áreas y niveles, con la colaboración del personal idóneo que sean ejemplo de capacidad y servicio.

La realización del Manual de Funciones para el Sindicato Provincial de Choferes de Loja se ha desarrollado en base al diagnóstico realizado en la entidad, en donde el Manual Orgánico Funcional se encuentra únicamente en proceso de elaboración y por ello existen varios problemas como duplicidad o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención a los clientes, la causa es por el desconocimiento de los procedimientos administrativos, es decir porque no están involucrados con las funciones que le corresponden a cada empleado.

Los manuales administrativos constituyen una valiosa herramienta de gestión y trabajo que son la base sobre la cual se desarrolla un sistema operativo, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad administrativa orientada hacia la realización de las diversas actividades.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado se ha creído necesario presentar una propuesta del Manual de Funciones el cual contendrá información, instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para que el personal tenga un mejor desempeño en el desarrollo de sus tareas.

## **OBJETIVOS**

El Manual de funciones constituirá una herramienta administrativa valiosa para los directivos del Sindicato, planteando los siguientes objetivos:

- Proporcionar al Sindicato Provincial de Choferes de Loja un instrumento claro y sencillo que les permita una óptima definición de los puestos de trabajo, incluyendo todas aquellas funciones propias del mismo y de las facultades necesarias para llevarlas a cabo con éxito.
- Permitir la ejecución de un trabajo más competitivo, para alcanzar las metas institucionales.
- Precisar los niveles de autoridad y responsabilidad, describiendo las funciones generales y específicas a nivel de cargo o puesto.

- Otorgar un instrumento administrativo al Sindicato Provincial de Choferes de Loja para que se guíen y puedan cumplir con responsabilidad las funciones descritas en el correspondiente manual, a quienes laboran y son contratados de manera que se evite conflictos entre sí.

## **ESTRUCTURA**

Cada una de las Hojas de Funciones que constituyen el Manual de funciones estará estructurada de la siguiente manera:

CÓDIGO

TÍTULO DEL PUESTO

ÁREA DE GESTIÓN

SUPERVISOR INMEDIATO

FUNCIONES TÍPICAS

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN

EXPERIENCIA

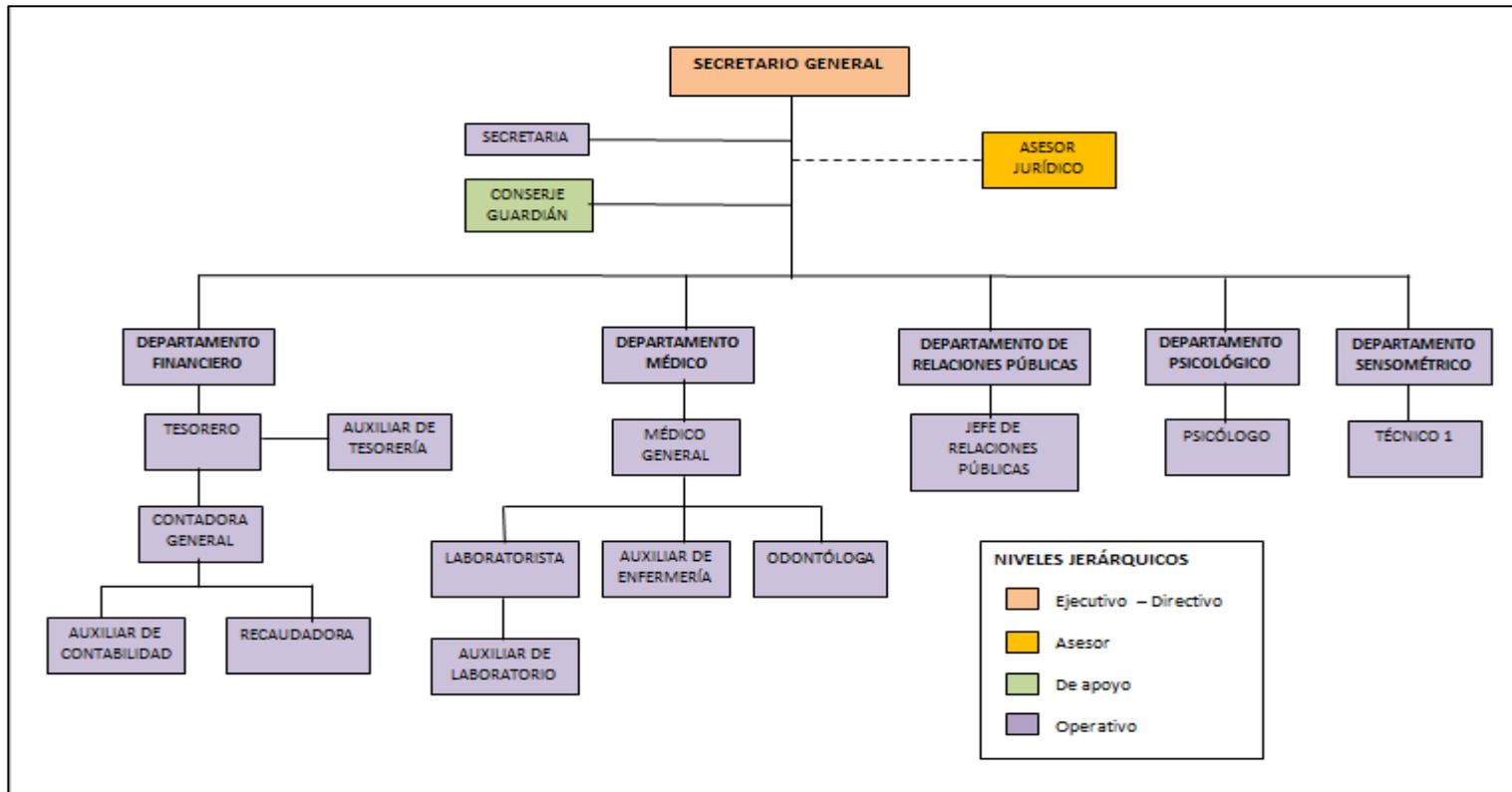
CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE

RIESGO

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA EL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA**

**Organigrama N° 1**

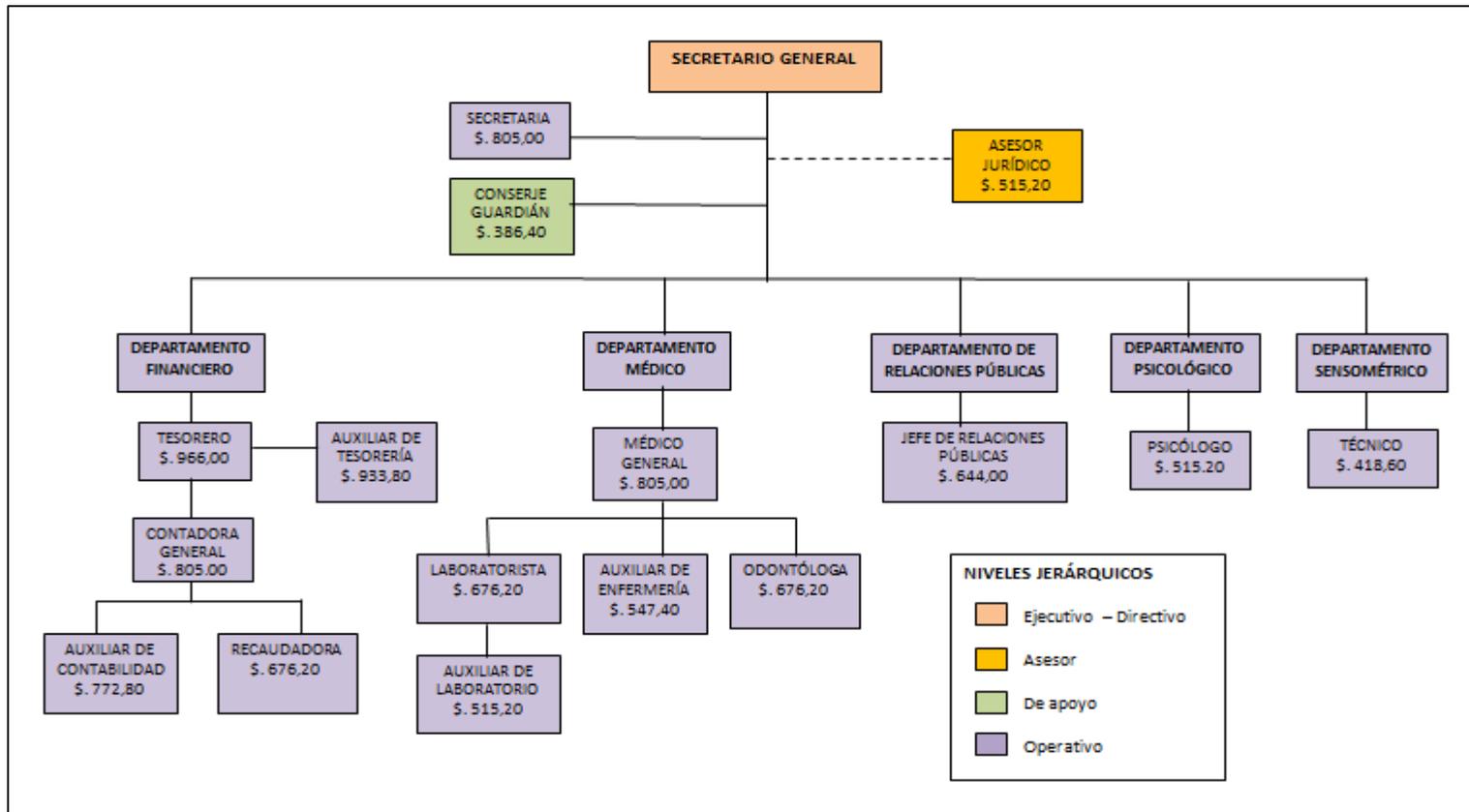


**Fuente:** Sindicato Provincial de Choferes de Loja

**Elaboración:** La autora

**ORGANIGRAMA SALARIAL PROPUESTO PARA EL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA**

**Organigrama N° 2**



**Fuente:** Sindicato Provincial de Choferes de Loja

**Elaboración:** La autora

**MANUAL DE FUNCIONES PARA EL TALENTO HUMANO DEL SINDICATO  
PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA**

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: TES01</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>TESORERO</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Asesor
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Secretario General
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Ayudar a organizar archivo de tesorería, coordinar con el tesorero las diversas actividades del departamento de tesorería.	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
1) Revisar que todos los movimientos económicos estén correctamente registrados y sustentados. 2) Clasifica, registra, analiza e interpreta la información financiera. 4) Presenta informes sobre tesorería del Sindicato. 5) Administra y controla los aspectos financieros del Sindicato. 6) Disponer del registro ordenado y sistemático de la tesorería, actualiza la información de tesorería.	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento lógico</li> <li>• Dominio del lenguaje y facultad para la expresión de sus ideas.</li> <li>• Tener habilidad de mediación</li> <li>• Requiere mediano esfuerzo mental.</li> <li>• No requiere esfuerzo físico.</li> <li>• Responsabilidad por su trabajo.</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> Poseer Título Académico en Economía, Finanzas o Administración de empresas <b>EXPERIENCIA:</b> Cuatro años de experiencia de ejercer la profesión <b>EDAD:</b> 30 a 45 años <b>SEXO:</b> Indistinto	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: AUXTS01</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>AUXILIAR DE TESORERIA</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Asesor
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Tesorero
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Ayudar a organizar archivo de tesorería, coordinar con el tesorero las diversas actividades del departamento de tesorería.	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
1) Revisar que todos los movimientos económicos estén correctamente registrados y sustentados. 2) Clasifica, registra, analiza e interpreta la información financiera. 4) Presenta informes sobre tesorería del Sindicato. 5) Administra y controla los aspectos financieros del Sindicato. 6) Disponer del registro ordenado y sistemático de la tesorería, actualiza la información de tesorería.	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento lógico</li> <li>• Dominio del lenguaje y facultad para la expresión de sus ideas.</li> <li>• Tener habilidad de mediación</li> <li>• Requiere mediano esfuerzo mental.</li> <li>• No requiere esfuerzo físico.</li> <li>• Responsabilidad por su trabajo.</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> Poseer Título Académico en Administración de empresas, contabilidad y auditoría. <b>EXPERIENCIA:</b> Tres año de experiencia de ejercer la profesión <b>EDAD:</b> 30 a 45 años <b>SEXO:</b> Indistinto	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: CONT02</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CONTADORA</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Operativo
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Tesorero
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Llevar los registros contables y el archivo de tesorería de la Institución.	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
1) Revisa que todos los movimientos económicos estén correctamente registrados y sustentados. 2) Clasifica, registra, analiza e interpreta la información financiera. 4) Prepara y presenta informes sobre tesorería del Sindicato. 5) Administra y controla el archivo de tesorería. 6) Dispone el registro ordenado y sistemático de la tesorería, actualiza la información de tesorería.	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad numérica y mental</li> <li>• Compromiso con los resultados</li> <li>• Experiencia técnica</li> <li>• Responsabilidad con los datos confidenciales de la Institución</li> <li>• Requiere de alto esfuerzo mental.</li> <li>• Requiere bajo esfuerzo físico.</li> <li>• Responsabilidad por su trabajo.</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> Ingeniería en Contabilidad y Auditoría	
<b>EXPERIENCIA:</b> Tres años en funciones similares	
<b>EDAD:</b> 25 en adelante	
<b>SEXO:</b> Indistinto	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: AXC02</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Operativo
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Contador/a
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Implementar los registros contables y velar por la adecuada aplicación contable, tributaria y financiera de la Institución.	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaborar oficios, memorandos, pedidos de suministros y todo tipo de comunicaciones que se relacionen con la Contabilidad.</li> <li>2) Colaborar en elaboración de cheques, declaraciones tributarias, pólizas, facturas, recibos de caja, rol de pagos.</li> <li>3) Revisar previamente las facturas como lo establece la Ley.</li> <li>4) Organizar el registro auxiliar de control de pagos realizados a proveedores.</li> <li>5) Cuadrar diariamente la cartera sobre las operaciones.</li> <li>6) Preparar las declaraciones de pagos al SRI, Seguro Social, proveedores, etc.</li> <li>7) Realizar la transferencia para el pago de los trabajadores.</li> <li>8) Realiza impresiones y reproducciones de documentos contables.</li> </ol>	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad numérica y mental</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>• Requiere de alto esfuerzo mental.</li> <li>• Requiere de bajo esfuerzo físico.</li> <li>• Responsabilidad por su trabajo.</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> Licenciatura en Contabilidad y Auditoría <b>EXPERIENCIA:</b> Dos años en funciones similares <b>EDAD:</b> 25 en adelante <b>SEXO:</b> Indistinto	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: RE01</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>RECAUDADORA</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Financiera
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Contador/a
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Implementar los registros contables y velar por la adecuada recaudación de pagos y mensualidades que ingresan al Sindicato Provincial de Choferes de Loja, y coordinar actividades con el departamento financiero.	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
1) Recaudar el ingreso de dinero por pago de mensualidades y otros a socios y/o miembros del Sindicato Provincial de Choferes de Loja. 2) Emitir facturas con el total de ingresos diarios. 3) Realizar el reporte de cierre de las cajas y determina el valor de ingresos.	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad numérica y mental</li> <li>• Requiere mediano esfuerzo mental.</li> <li>• No requiere esfuerzo físico.</li> <li>• Responsabilidad por su trabajo.</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> Tecnología en Banca y Finanzas <b>EXPERIENCIA:</b> Dos años en funciones similares <b>EDAD:</b> 25 en adelante <b>SEXO:</b> Indistinto	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: MEGE01</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>MÉDICO GENERAL</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Médica
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Secretario General del Sindicato
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Dirigir y realizar todas las actividades médicas de la empresa que incluyen la preparación, actualización de archivos de los pacientes.	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
1) Planificar, organizar, dirigir y controlar el talento humano del Departamento médico del Sindicato. 2) Atender personalmente a socios y familiares, brindándole la atención médica solicitada. 3) Llevar el control de las historias clínicas de todos los pacientes. 4) Hacer un informe mensual de los pacientes atendidos.	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere mediana iniciativa.</li> <li>• Requiere mediano esfuerzo mental.</li> <li>• No requiere esfuerzo físico.</li> <li>• Responsabilidad por su trabajo y departamento médico.</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> Médica General (Especialidad) <b>EXPERIENCIA:</b> Tres años <b>EDAD:</b> 25 en adelante <b>SEXO:</b> Indistinto	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: AUXEF01</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>AUXILIAR DE ENFERMERÍA</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Médica
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Médico General
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Implementar los registros e historias clínicas de los pacientes y velar por la adecuada aplicación médica de la Institución.	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Brindar un grado de seguridad y confianza al público.</li> <li>2) Facilitar las historias clínicas de los pacientes cuando sea necesario.</li> <li>3) Son responsables de apoyar al médico general en sus diferentes intervenciones.</li> <li>4) De la atención profesional a cada uno de los pacientes.</li> <li>5) Por el archivo de las historias clínicas.</li> </ol>	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere mediana iniciativa.</li> <li>• No requiere esfuerzo mental.</li> <li>• No requiere de esfuerzo físico.</li> <li>• Responsabilidad por su trabajo.</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> Licenciada en enfermería <b>EXPERIENCIA:</b> Dos años <b>EDAD:</b> 25 en adelante <b>SEXO:</b> Indistinto	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: LAB01</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>LABORATORISTA</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Operativa
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Médico General
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Implementar los registros de los exámenes de los pacientes y velar por la adecuada aplicación laboratorista de la Institución.	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Brindar un grado de seguridad y confianza al público.</li> <li>2) Facilitar los exámenes clínicos de los pacientes cuando sea necesario.</li> <li>3) Son responsables de apoyar al médico general en sus diferentes intervenciones.</li> <li>4) De la atención profesional a cada uno de los usuarios de exámenes de laboratorio.</li> <li>5) Velar con ética y responsabilidad la determinación de los exámenes de laboratorio.</li> </ol>	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere mediana iniciativa.</li> <li>• No requiere esfuerzo mental.</li> <li>• No requiere de esfuerzo físico.</li> <li>• Responsabilidad por su trabajo.</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> Doctora en laboratorio clínico	
<b>EXPERIENCIA:</b> Dos años	
<b>EDAD:</b> 25 en adelante	
<b>SEXO:</b> Indistinto	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: AUXLAB01</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>AUXILIAR DE LABORATORIO</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Operativa
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Laboratorista
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Implementar los registros de los exámenes de los pacientes y velar por la adecuada aplicación laboratorista de la Institución, coordinar con jefe inmediato sobre su área de trabajo.	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Brindar un grado de seguridad y confianza al público.</li> <li>2) Facilitar los exámenes clínicos de los pacientes cuando sea necesario.</li> <li>3) Son responsables de apoyar a la laboratorista en sus diferentes intervenciones.</li> <li>4) Dar la atención profesional a cada uno de los usuarios de exámenes de laboratorio.</li> <li>5) Realizar con ética y responsabilidad la determinación de los exámenes de laboratorio.</li> </ol>	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere mediana iniciativa.</li> <li>• No requiere esfuerzo mental.</li> <li>• No requiere de esfuerzo físico.</li> <li>• Responsabilidad por su trabajo.</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> Licenciada en laboratorio clínico	
<b>EXPERIENCIA:</b> Dos años	
<b>EDAD:</b> 25 en adelante	
<b>SEXO:</b> Indistinto	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: ODNT01</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>ODONTOLOGO/A</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Operativa
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Médica General
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Implementar los registros de pacientes y velar por la adecuada aplicación laboratorista de la Institución, coordinar con jefe inmediato sobre su área de trabajo.	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Planificar, organizar, dirigir el departamento de odontología del Sindicato.</li> <li>2) Atender personalmente a socios y familiares, brindándole la atención médica solicitada.</li> <li>3) Llevar el control de las historias clínicas de todos los pacientes.</li> <li>4) Hacer un informe mensual de los pacientes atendidos.</li> </ol>	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere mediana iniciativa.</li> <li>• No requiere esfuerzo mental.</li> <li>• No requiere de esfuerzo físico.</li> <li>• Responsabilidad por su trabajo.</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> Odontólogo/a <b>EXPERIENCIA:</b> Dos años <b>EDAD:</b> 25 en adelante <b>SEXO:</b> Indistinto	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: JEFRPU01</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>JEFE DE RELACIONES PÚBLICAS</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Operativa
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Secretario General del Sindicato
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Implementar los registros de comunicaciones y reportes de prensa de la institución, velar por la adecuada aplicación comunicacional y relaciones públicas institucionales, coordinar con jefe inmediato sobre su área de trabajo.	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Planificar, organizar, dirigir el departamento de Relaciones Públicas del Sindicato.</li> <li>2) Atender personalmente las relaciones públicas y comunicacionales del Sindicato y de sus representantes.</li> <li>3) Llevar el control de las comunicaciones y ruedas de prensa del Sindicato.</li> <li>4) Hacer un informe mensual de las comunicaciones y relaciones públicas.</li> </ol>	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento lógico</li> <li>• Facilidad de palabra y redacción comunicacional.</li> <li>• Requiere mediana iniciativa.</li> <li>• No requiere esfuerzo mental.</li> <li>• No requiere de esfuerzo físico.</li> <li>• Responsabilidad por su trabajo.</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> Licenciado en Comunicación Social	
<b>EXPERIENCIA:</b> Dos años	
<b>EDAD:</b> 25 en adelante	
<b>SEXO:</b> Indistinto	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: SECT01</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Operativa
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	<b>SECRETARIO GENERAL</b>
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
<p>Coordinar, implementar y brindar procedimientos administrativos a su jefe, siendo un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir en la Gerencia General.</p>	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Atender y orientar al cliente que solicite los servicios de un manera cortes y amable para que la información sea más fluida.</li> <li>2) Hacer llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.</li> <li>3) Procesar información de acuerdo a las necesidades de la empresa.</li> <li>4) Emitir la correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata.</li> <li>5) Mantener los archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros.</li> <li>6) Recepción de mensajes telefónicos de gerencia.</li> <li>7) Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos.</li> <li>8) Control del fondo fijo (Caja chica), de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para tal función.</li> <li>9) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.</li> </ol>	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente redacción y ortografía</li> <li>• Facilidad de expresión verbal y escrita, y para interactuar en grupos</li> <li>• Dominio de Windows y Microsoft Office</li> <li>• Requiere mediano esfuerzo mental</li> <li>• Requiere de bajo esfuerzo físico.</li> <li>• Responde por su propio trabajo</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<p><b>EDUCACIÓN:</b> Licenciada en secretariado ejecutivo  <b>EXPERIENCIA:</b> Dos años  <b>EDAD:</b> 25 en adelante  <b>SEXO:</b> femenino</p>	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: PSG01</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>PSICOLÓGO</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Operativa
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Secretario General del Sindicato
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Implementar los registros y archivos psicológicos de la institución y de los alumnos, velar por la adecuada aplicación de test psicológicos a los estudiantes de la escuela de conducción del Sindicato Provincial de Choferes.	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y talento humano del Departamento de Psicología.</li> <li>2) Brindar un grado de seguridad y confianza al público.</li> <li>3) Realizar exámenes psicológicos a los usuarios que lo requieran.</li> <li>4) Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para el Departamento de Psicología.</li> <li>5) Elaborar un informe mensual del desempeño del Departamento de Psicología.</li> </ol>	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere mediana iniciativa.</li> <li>• No requiere esfuerzo mental.</li> <li>• No requiere de esfuerzo físico.</li> <li>• Responsabilidad por su trabajo.</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> Licenciado en Psicología general o especialista	
<b>EXPERIENCIA:</b> Dos años	
<b>EDAD:</b> 25 en adelante	
<b>SEXO:</b> Indistinto	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: AJUR01</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>ASESOR JURÍDICO</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Asesor
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Psicólogo
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Asesorar, dirigir y realizar los trámites judiciales que implique la representación legal de la empresa cuando esta lo requiera.	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Asesorar al personal ejecutivo para tomar las mejores decisiones empresariales.</li> <li>2) Orientar en la constitución, gestión de la empresa.</li> <li>3) Defender los intereses de la empresa en todo tipo de procedimientos judiciales.</li> <li>4) Negociar y redactar contratos de compra-venta de activos.</li> <li>5) Realizar los contratos laborales y registrarlos en el ministerio laboral.</li> <li>6) Representar a la empresa judicialmente.</li> <li>7) Analizar, conceptuar, emitir criterios y pronunciamientos legales de la empresa.</li> <li>8) Responder oficios y escritos legales de petición en las diferentes entidades de control.</li> </ol>	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento lógico.</li> <li>• Dominio del lenguaje y facultad para la expresión de sus ideas.</li> <li>• Tener habilidad de mediación</li> <li>• Requiere mediano esfuerzo mental</li> <li>• No requiere esfuerzo físico</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> Doctor o Abogado en ciencias Jurídicas y políticas	
<b>EXPERIENCIA:</b> Dos años	
<b>EDAD:</b> 25 en adelante	
<b>SEXO:</b> Indistinto	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: TECSS01</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>TÉCNICO 1</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Operativa
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Secretario General del Sindicato
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Diseñar los registros y archivos sensométricos de los alumnos, velar por la adecuada aplicación de test sensométricos a los estudiantes de la escuela de conducción del Sindicato Provincial de Choferes.	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
1) Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y talento humano del Departamento Sensométrico. 2) Brindar un grado de seguridad y confianza al público. 3) Realizar exámenes sensométricos a los usuarios que lo requieran. 4) Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para el Departamento sensométrico del Sindicato 5) Elaborar un informe mensual del desempeño del Departamento Sensométrico.	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere mediana iniciativa.</li> <li>• No requiere esfuerzo mental.</li> <li>• No requiere de esfuerzo físico.</li> <li>• Responsabilidad por su trabajo.</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> Tecnólogo en sensometría o afines	
<b>EXPERIENCIA:</b> Dos años	
<b>EDAD:</b> 25 en adelante	
<b>SEXO:</b> Indistinto	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

	<b>SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
	<b>CÓDIGO: CONSG01</b>
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>CONSERJE - GUARDIÁN</b>
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b>	Auxiliar
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Secretario General
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Brindar el apoyo operativo necesario en el mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la empresa, para el cumplimiento de las funciones inherentes.	
<b>III. FUNCIONES TÍPICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realizar la limpieza de pisos, cubículos, oficinas, servicios sanitarios, ventanas, puertas.</li> <li>2) Colocación de suministros papel higiénico, jabón líquido, toallas de manos.</li> <li>3) Realiza limpieza y mantenimiento en el mobiliario escritorios, modulares, mesas de reuniones, archivos, librerías, sillas, etc.</li> <li>4) Lavado de los Contenedores de los productos cárnicos.</li> <li>5) Extracción de basura de las oficinas y servicios sanitarios de la empresa.</li> <li>6) Proporcionar apoyo al personal de la empresa en caso de que sea requerido.</li> <li>7) Abrir y cerrar las puertas de la empresa.</li> <li>8) Y las demás funciones que sean asignadas por su inmediato superior.</li> </ol>	
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Habilidades y Destrezas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Disciplina y colaboración con las necesidades de la empresa</li> <li>• Técnicas de aseo y limpieza</li> <li>• Requiere alto esfuerzo físico</li> <li>• Responde por su propio trabajo</li> </ul>	
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b> Bachiller	
<b>EXPERIENCIA:</b> Dos años	
<b>EDAD:</b> 20 – 30 años	
<b>SEXO:</b> Indistinto	
<b>Elaborado por:</b> María del Cisne Torres Quichimbo	

# **VALUACIÓN DE PUESTOS PARA EL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA**



## **VALUACIÓN DE PUESTOS**

Es un procedimiento que se basa en técnicas específicas para establecer el valor individual de un puesto dentro de la empresa en relación con los demás puestos, la valuación de puestos tiene como intención fundamental adquirir las buenas relaciones humanas en la empresa, se conoce perfectamente que si al trabajador se le reconocen todas las actividades descritas en el análisis de puestos y si esas actividades y responsabilidades son valuadas de acuerdo al grado de eficiencia que las desempeñe, entonces el trabajador estará consciente que su progreso radica fundamentalmente en el cumplimiento correcto de esas obligaciones y responsabilidades que tiene asignadas.

### **Objetivos de la valuación de puestos**

Mediante la presente propuesta se intentará llegar a un acuerdo con los sueldos que deberían corresponder a cada puesto definido dentro de la empresa.

Los objetivos a cumplirse con esta propuesta de valuación de puestos son:

- Conseguir información de los puestos mediante las técnicas de entrevista y encuesta.
- Obtener información del manual de funciones previamente propuesto.

- Mediante la valuación de puestos POR PUNTOS, proponer los nuevos salarios para cada uno de los puestos que se desempeñan dentro de la empresa.

## Factores que van a ser objeto de valuación

A continuación se establecerán y definirán los factores que nos ayudarán en la valuación de puestos, además de asignar por cada factor su nivel en grados:

**Cuadro N° 26**

### DETERMINACIÓN DE GRADOS

Educación	<b>4 Grados</b>
Experiencia	<b>4 Grados</b>
Iniciativa	<b>3 Grados</b>
Responsabilidad por Persona	<b>4 Grados</b>
Responsabilidad por Equipo	<b>3 Grados</b>
Esfuerzo Mental	<b>3 Grados</b>
Esfuerzo Físico	<b>3 Grados</b>
Riesgos	<b>3 Grados</b>

**Fuente:** Hoja Manual de Funciones del Sindicato Provincial de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo.

## DEFINICIÓN DE FACTORES

### Educación

En el factor de educación se dividen los diferentes conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar de la mejor manera las funciones que el puesto requiere.

**Cuadro N° 27**

Primer Grado	<b>Bachiller</b>
Segundo Grado	<b>Técnico - Tecnológico</b>
Tercer Grado	<b>Universitario</b>
Cuarto Grado	<b>Profesional - Título</b>

**Fuente:** Hoja Manual de Funciones Sindicato Provincial de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo.

### **Experiencia**

Es el tiempo regularmente necesario para que la persona posea la instrucción correspondiente, y pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

**Cuadro N° 28**

Primer Grado	0 a 1 año
Segundo Grado	1 año 1 mes a 2 años
Tercer Grado	2 años un mes a 3 años
Cuarto Grado	3 años un mes a 5 años

**Fuente:** Hoja Manual de Funciones Sindicato Provincial de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo.

### **Iniciativa**

Es la amplitud que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas, es decir es la capacidad de desempeño.

**Cuadro N° 29**

Primer Grado	Baja
Segundo Grado	Mediana
Tercer Grado	Alta

**Fuente:** Hoja Manual de Funciones Sindicato Provincial de Choferes de Loja  
**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo.

### **Responsabilidad por Persona**

Este concepto toma en cuenta la responsabilidad y el cumplimiento de las funciones y la actitud de dirigir a subordinados motivarlos con el propósito de mantener en alto la moral del grupo.

**Cuadro N° 30**

Primer Grado	Responde por su propio trabajo
Segundo Grado	Responde por el trabajo de su sección
Tercer Grado	Responde por el trabajo de su Departamento
Cuarto Grado	Responde por el trabajo de toda la empresa

**Fuente:** Hoja Manual de Funciones Sindicato Provincial de Choferes de Loja  
**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo.

### **Responsabilidad por Equipo**

Responde por el daño que pueda producirse en los diferentes equipos de la empresa.

**Cuadro N° 31**

Primer Grado	Responde hasta 1000 dólares
Segundo Grado	Responde de 1001 a 3000 dólares
Tercer Grado	Responde de 3001 dólares en adelante

**Fuente:** Hoja Manual de Funciones Sindicato Provincial de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo.

### **Esfuerzo Mental**

Tiene que ver con la intensidad y principalmente continuidad en la concentración mental que se requiere en el puesto de trabajo.

**Cuadro N° 32**

Primer Grado	Bajo (Requiere baja concentración)
Segundo Grado	Mediano (Requiere mediana concentración)
Tercer Grado	Alto (Siempre de alta requiere concentración)

**Fuente:** Hoja Manual de Funciones Sindicato Provincial de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo.

### **Esfuerzo Físico**

Tiene que ver con el desgaste físico que sufre la persona en su trabajo.

**Cuadro N° 33**

Primer Grado	Bajo (Requiere bajo esfuerzo físico)
Segundo Grado	Mediano (Requiere mediano esfuerzo físico)
Tercer Grado	Alto (Requiere constante esfuerzo físico)

**Fuente:** Hoja Manual de Funciones Sindicato Provincial de Choferes de Loja  
**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo

### Riesgos

Son las posibilidades de que ocurran accidentes de trabajo, aun tomados los diferentes cuidados y medidas que se requieran.

**Cuadro N° 34**

Primer Grado	Bajo (Se encuentra en bajo riesgo)
Segundo Grado	Mediano (Eventualmente corre riesgos)
Tercer Grado	Alto (Se encuentra en posibilidad de sufrir accidentes y corre riesgos)

**Fuente:** Hoja Manual de Funciones Sindicato Provincial de Choferes de Loja  
**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo.

## PONDERACION DE FACTORES

Cuadro N° 35

<b>Habilidades y Conocimientos</b> 50%	Educación	20%
	Experiencia	10%
	Iniciativa	20%
<b>Responsabilidad</b> 20%	Por persona	10%
	Por equipo	10%
<b>Esfuerzo</b> 20%	Mental	10%
	Físico	10%
<b>Condiciones de Trabajo</b> 10%	Riesgos	10%

**Fuente:** Encuesta a los empleados del Sindicato Provincial de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo

## ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS.

Cuadro N° 36

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>1er Grado</b>	<b>2do Grado</b>	<b>3er Grado</b>	<b>4to Grado</b>
Educación	20	20	40	60	80
Experiencia	10	10	20	30	40
Iniciativa	20	20	40	60	
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40
Responsabilidad por equipo	10	10	20	30	
Esfuerzo Mental	10	10	20	30	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	
Riesgos	10	10	20	30	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>300</b>	

**Fuente:** Encuesta a los empleados del Sindicato Provincial de Choferes de Loja

**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo

**FACTORES DE PONDERACION CONFORME A LOS PUESTOS DE TRABAJO**  
Cuadro N° 37

<b>FACTORES</b>	<b>Tesorero</b>	<b>Auxiliar de tesorería</b>	<b>Contadora</b>	<b>Auxiliar de contabilidad</b>	<b>Recaudadora</b>	<b>Médico/a general</b>	<b>Auxiliar de enfermería</b>	<b>Laboratorista</b>	<b>Auxiliar de laboratorio</b>	<b>Odontóloga</b>	<b>Psicólogo</b>	<b>Secretaria</b>	<b>Jefe de RR. PP</b>	<b>Asesor Jurídico.</b>	<b>Técnico Sensom.</b>	<b>Conserje guardián</b>
Educación	80	80	80	80	80	80	60	60	40	20	20	60	40	40	20	10
Experiencia	40	40	20	20	20	30	20	10	10	20	10	30	10	10	10	10
Iniciativa	60	60	60	60	40	60	20	40	40	60	40	60	40	40	40	10
Responsabilidad por persona	40	30	30	20	10	20	10	30	20	30	10	30	20	30	20	30
Responsabilidad por equipo	30	30	10	10	10	10	10	20	20	30	30	20	30	10	10	10
Esfuerzo Mental	30	30	30	30	30	30	30	20	10	10	10	10	10	10	10	10
Esfuerzo Físico	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20	10	10	20
Riesgos	10	10	10	10	10	10	10	20	10	20	20	20	30	10	10	20
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>290</b>	<b>250</b>	<b>240</b>	<b>210</b>	<b>250</b>	<b>170</b>	<b>210</b>	<b>160</b>	<b>210</b>	<b>160</b>	<b>250</b>	<b>200</b>	<b>160</b>	<b>130</b>	<b>120</b>

**Fuente:** Cuadro N°. 36

**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo

## MATEMATICAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL AJUSTE SALARIAL

Una vez realizado el análisis de puntos y de sueldos de los empleados del Sindicato Provincial de Choferes de Loja se procede a tabular los datos para determinar el ajuste salarial el cuál se obtiene multiplicando el total de los puntos de la sumatoria de los puestos por los sueldos actuales de cada puesto, para luego elevar al cuadrado la sumatoria de cada uno de los puntos.

**Cuadro N° 38**

N°	CARGOS	PUNTOS X	SALARIO Y	X*Y	X <sup>2</sup>
1	Tesorero	300	1325,34	397602	90000
2	Auxiliar de tesorería	290	1.080,00	313200	84100
3	Contadora	250	750,21	187552,5	62500
4	Auxiliar de contabilidad	240	696	167040	57600
5	Recaudadora	210	478,82	100552,2	44100
6	Médico/a	250	820,56	205140	62500
7	Auxiliar de enfermería	170	455,32	77404,4	28900
8	Laboratorista	210	679,56	142707,6	44100
9	Auxiliar de laboratorio	160	530,27	84843,2	25600
10	Odontólogo	210	750	157500	44100
11	Psicólogo	160	523,78	83804,8	25600
12	Secretaria	250	480,45	120112,5	62500
13	Jefe de relaciones públicas	200	650,78	130156	40000
14	Asesor Jurídico	160	478,82	76611,2	25600
15	Técnico Sensométrico	130	488,82	63546,6	16900
16	Conserje - guardián	120	478,82	57458,4	14400
	<b>TOTAL</b>	<b>3.310</b>	<b>10.667,55</b>	2.365.231,4	<b>728.500</b>

Fuente: Cuadro 40 y 41

Elaborado por: María del Cisne Torres Quichimbo.

## APLICACIÓN DE FÓRMULAS MATEMÁTICAS PREVIO AL AJUSTE

### SALARIAL

#### ECUACIÓN DE LA RECTA

Se conoce como ajuste salarial al incremento del salario, cuando se presenta la necesidad de regular sueldos, para los cual se utiliza método de mínimos cuadrados cuya fórmula se presenta a continuación:

$$C = \frac{\frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}}{N}$$

$$C = \frac{2.365.231,4 - \frac{2.365.231,4}{16}}{728500 - \frac{728500}{16}}$$

$$C = \frac{2.365.231,4 - 147.826,97}{728.500 - 45531,25}$$

$$C = \frac{2.217.404,43}{682.968,75} \quad C = 3,25$$

$$X1 = \frac{\sum x}{N} = \frac{3310}{16} = 206,88$$

$$Y1 = \frac{\sum y}{N} = \frac{10667,55}{16} = 666,72$$

$$P1 = 206,88 \dots\dots\dots 666,72$$

### ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

Para la ecuación de la línea recta para X2 tomamos el puesto con el mínimo puntaje que es el Conserje guardián con 120 puntos; por lo tanto X2 es igual a 120.

#### Datos:

$$X1 = 206,88$$

$$X2 = 120$$

$$Y1 = 666,72$$

$$C = 3,25$$

$$Y2 = Y1 - C (X1 - X2)$$

$$Y2 = 666,72 - 3,25 (206,88 - 120)$$

$$Y2 = 666,72 - 3,25 * 86,88$$

$$Y2 = 666,72 - 282,36$$

$$Y2 = 120 \dots\dots\dots 384,36$$

### PUNTOS PARA LA LINEA RECTA

**Cuadro N° 39**

	X	Y
<b>PUNTO 1</b>	206,88	666,72
<b>PUNTO 2</b>	120	384,36

**Fuente:** Ecuaciones de la línea recta

**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo

Una vez que hemos obtenido los puntos (X1; Y1) y (X2; Y2), procedemos a representarlos en un plano cartesiano.

### ANÁLISIS DE LA GRÁFICA

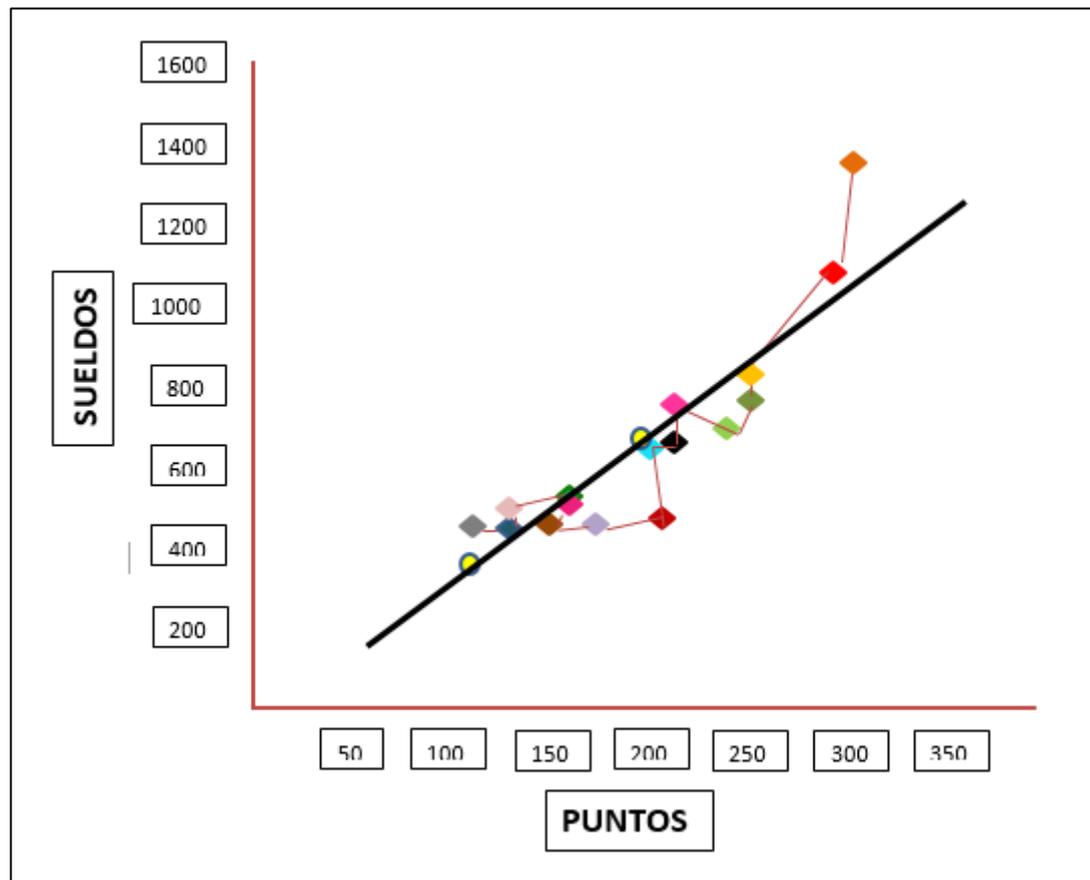
**Cuadro N° 40**

N°	CARGOS	PUNTOS X	SALARIO Y
1	Tesorero	300	1325,34
2	Auxiliar de tesorería	290	1.080,00
3	Contadora	250	750,21
4	Auxiliar de contabilidad	240	696
5	Recaudadora	210	478,82
6	Médico/a	250	820,56
7	Auxiliar de enfermería	170	455,32
8	Laboratorista	210	679,56
9	Auxiliar de laboratorio	160	530,27
10	Odontólogo	210	750
11	Psicólogo	160	523,78
12	Secretaria	250	480,45
13	Jefe de relaciones públicas	200	650,78
14	Asesor Jurídico	160	478,82
15	Técnico Sensométrico	130	488,82
16	Conserje guardián	120	478,82

**Fuente:** Cuadro N°. 38

**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo.

GRÁFICA N° 26



Elaborado por: María del Cisne Torres Quichimbo

### Puntos

- |                            |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| ◆ Tesorero                 | ◆ Auxiliar de laboratorio     |
| ◆ Auxiliar de tesorería    | ◆ Odontóloga                  |
| ◆ Contadora                | ◆ Psicólogo                   |
| ◆ Auxiliar de contabilidad | ◆ Secretaria                  |
| ◆ Recaudadora              | ◆ Jefe de Relaciones públicas |
| ◆ Médico/a                 | ◆ Asesor Jurídico             |
| ◆ Auxiliar de enfermería   | ◆ Técnico sensométrico        |
| ◆ Laboratorista            | ◆ Conserje Guardián           |

Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de X1; Y1 así como X2; Y2 los mismos que representan en un plano cartesiano en el cual el eje de las X representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados; y, Y es el eje de coordenadas y representa el salario correspondiente a los puestos los puntos que se interceptan para determinar la curva de salario.

### **CARGOS QUE NECESITAN REVALORIZACIÓN**

**Cuadro N° 41**

<b>N°</b>	<b>CARGOS</b>	<b>SALARIO</b>
1	Tesorero	1325,34
2	Auxiliar de tesorería	1.080,00
3	Contadora	750,21
4	Auxiliar de contabilidad	696
5	Recaudadora	478,82
6	Médico/a	820,56
7	Auxiliar de enfermería	455,32
8	Laboratorista	679,56
9	Auxiliar de laboratorio	530,27
10	Odontólogo	750
11	Psicólogo	523,78
12	Secretaria	480,45
13	Jefe de relaciones públicas	650,78
14	Asesor Jurídico	478,82
15	Técnico Sensométrico	488,82
16	Conserje Guardián	478,82

**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo

## AJUSTE SALARIAL

Se calcula el valor de valorización a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Valor de Valorización} = \frac{\sum \text{Sueldos}}{\sum \text{Puntos}}$$

$$\text{Valor de Valorización} = \frac{10.667,55}{3.310} = 3,22$$

## SUELDO QUE SE DEBERÍA GANAR EL PERSONAL DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERESDE LOJA

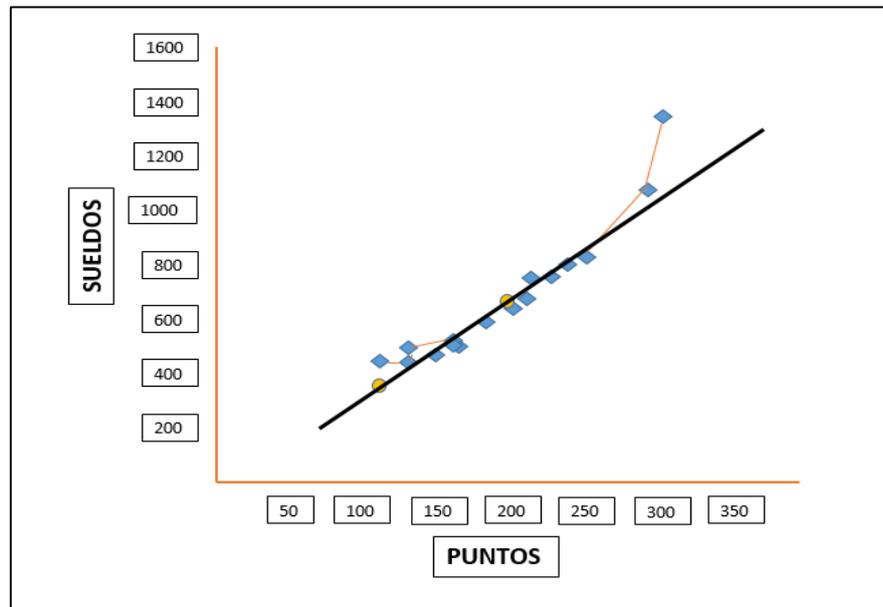
Cuadro N° 42

Nº	CARGOS	PUNTOS X	SALARIO Y	FACTOR DE VALORIZACIÓN	SUELDO ADECUADO
1	Tesorero	300	1325,34	3,22	966
2	Auxiliar de tesorería	290	1.080,00	3,22	933,8
3	Contadora	250	750,21	3,22	805
4	Auxiliar de contabilidad	240	696	3,22	772,8
5	Recaudadora	210	478,82	3,22	676,2
6	Médico/a	250	820,56	3,22	805
7	Auxiliar de enfermería	170	455,32	3,22	547,4
8	Laboratorista	210	679,56	3,22	676,2
9	Auxiliar de laboratorio	160	530,27	3,22	515,2
10	Odontólogo	210	750	3,22	676,2
11	Psicólogo	160	523,78	3,22	515,2
12	Secretaria	250	480,45	3,22	805
13	Jefe de relaciones púb.	200	650,78	3,22	644
14	Asesor jurídico	160	478,82	3,22	515,2
15	Técnico Sensométrico	130	488,82	3,22	418,6
16	Conserje guardián	120	478,82	3,22	386,4

Elaboración: María del Cisne torres Quichimbo

## Representación Gráfica de Ajuste Salarial

### GRÁFICA N° 27



**Elaboración:** María del Cisne Torres Quichimbo

**REGLAMENTO DE  
ADMISIÓN Y EMPLEO  
PARA EL  
SINDICATO  
PROVINCIAL DE  
CHOFERES DE LOJA**



El Secretario General conjuntamente con el Consejo de Administración del Sindicato Provincial de Choferes de Loja:

**Considerando:**

1. Que la organización valora en alto grado las capacidades y aptitudes con las que las personas cuentan, y que éstas mantienen relación directa con los beneficios empresariales, es necesario contar con un manual que potencie las virtudes intelectuales y las habilidades que puede ofrecer el candidato.
2. Que es de gran importancia para el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, contar con aspirantes que cumplan con el perfil y las expectativas requeridas, para un excelente desempeño de sus funciones.
4. Que la empresa necesita contar con recursos humanos de calidad.
5. Que al efectuarse un Manual de Funciones y Reglamento de Admisión y Empleo para el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, permitirá contar con personal idóneo, de acuerdo a las funciones que tiene que desempeñar.
6. Que el Sindicato Provincial de Choferes de Loja necesita personal que se encuentre acorde a los requisitos que esta solicita, tales como:
  - Tener mínimo 25 años y máximo 40 años de edad.
  - Tener buena presencia.
  - Poseer capacidad de Adaptación
  - Ser leal
  - Saber manejar o saber llegar al cliente.

- Saber detectar oportunidades
- Tener espíritu de liderazgo

7. Que es necesario contar con un Reglamento de Admisión y Empleo acorde al normativo vigente.

El Doctor Iván Ludeña Astudillo Secretario del Sindicato Provincial de Choferes de Loja en uso de sus capacidades, **Resuelve:**

**EXPEDIR EL SIGUIENTE REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y  
EMPLEO PARA EL SINDICATO PROVINCIAL DE  
CHOFERES DE LOJA**

El Sindicato Provincial de Choferes de Loja, legalmente constituido, con domicilio principal en la ciudad de Loja, en aplicación de lo que dispone el Art.-64 del Código de Trabajo y con el fin de que preste los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del Art.-44; y numeral 2º del Art.- 172 del mismo cuerpo de Leyes, aplicará, de forma complementaria a las disposiciones del Código del Trabajo, el siguiente reglamento interno en su casa matriz y unidades dependientes con el carácter de obligatorio para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores de El Sindicato Provincial de Choferes de Loja.

## **CAPÍTULO I**

### **OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVO DEL REGLAMENTO**

**Art.- 1. OBJETO GENERAL.-** El Sindicato Provincial Choferes de Loja, tiene como objetivo principal la defensa de la clase del volante y desempeña actividades eminentemente gremiales tales como el mejoramiento profesional, intelectual, moral, y cultural de sus socios, procura la solidaridad y apoyo mutuo entre asociados, vela por el cumplimiento de las leyes laborales, organiza cursos de capacitación técnica, profesional, Actividades de Asociaciones Gremiales que lo realiza acatando estrictamente todas las disposiciones legales vigentes.

**Art.- 2. OBJETO DEL REGLAMENTO.-** El presente Reglamento, complementario a las disposiciones del Código de Trabajo, tiene por objeto clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales, existentes entre EL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA Y SUS EMPLEADOS O TRABAJADORES. Estas normas, tienen fuerza obligatoria para ambas partes

## **CAPÍTULO II**

### **VIGENCIA, CONOCIMIENTO, DIFUSIÓN, ALCANCE Y ÁMBITO DE APLICACIÓN**

**Art.- 3. VIGENCIA.-** Este reglamento interno comenzará a regir desde la fecha en que sea aprobado por la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público.

**Art.- 4. CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN.-** La empresa dará a conocer y difundirá este Reglamento Interno a todos los trabajadores, para lo cual colocará un ejemplar en un lugar visible de forma permanente dentro de cada una de las dependencias, cargará el texto en el internet y entregará un ejemplar del referido Reglamento a cada uno de los trabajadores. En ningún caso, los trabajadores, argumentarán el desconocimiento de este Reglamento como excusa para su incumplimiento.

**Art.- 5. ORDENES LEGÍTIMAS.-** Con apego a la ley y dentro de las jerarquías establecidas en el organigrama del Sindicato, los trabajadores deben obediencia y respeto a sus superiores, a más de las obligaciones que corresponden a su puesto de trabajo, deberá, ceñirse a las instrucciones y disposiciones legítimas, sea verbales o por escrito que reciban de sus jefes inmediatos.

**Art.- 6. ÁMBITO DE APLICACIÓN.-** El presente Reglamento Interno es de aplicación obligatoria para todos los empleados y trabajadores, que actualmente o a futuro laboren para el Sindicato Provincial Choferesa de Loja.

### **CAPITULO III**

#### **DEL REPRESENTANTE LEGAL**

**Art.- 7. EL REPRESENTANTE LEGAL.-** Es la autoridad ejecutiva de EL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA, es su Secretario General por consiguiente le corresponde ejercer la dirección de la misma, teniendo facultad para nombrar, promover empleados o trabajadores, con sujeción a las normas legales vigentes. EL SECRETARIO GENERAL tiene la calidad de JEFE DE TALENTO HUMANO pudiendo ejercer esta atribución o delegarla a un tercero.

**Art.- 8. SE CONSIDERAN OFICIALES.-** Las comunicaciones, circulares, memorandos, oficios, etc., debidamente suscritos por el Representante Legal, quien lo subrogue, o las personas debidamente autorizadas para el efecto.

Sin perjuicio de lo anterior, las amonestaciones y llamados de atención, serán suscritas por el Secretario General en calidad de JEFE DE TALENTO HUMANO o quien haga sus veces. Los memorandos referentes a procedimientos de trabajo que implemente la Empresa, será, firmadas por el Representante legal siempre que no se opongan al presente reglamento.

**CAPITULO IV**  
**DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE**  
**PERSONAL**

**Art.- 9. Se considera empleados** o trabajadores del Sindicato Provincial de Choferes de Loja a las personas que por su educación, conocimientos, formación, experiencia habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones aprobados por el Ministerio de Trabajo, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.

**Art.- 10. La admisión e incorporación** de nuevos trabajadores sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la Organización es de potestad del Representante Legal.

Como parte del proceso de selección, la empresa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas de sus aptitudes y tendencias, sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

El contrato de trabajo, en cualquiera de las clases, que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, serpa el único documento que faculta ala trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de El Sindicato Provincial de Choferes de Loja, antes de dicha suscripción será considerado **aspirante** a ingresar.

**Art.- 11. El aspirante** que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de “datos personales del trabajador”; entre los cuales se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los números telefónicos (celular y fijo) que faciliten su ubicación y números de contacto referentes para prevenir inconvenientes por cambios de domicilio.

Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada.
- b) Al menos dos (2) certificados de honorabilidad.
- c) Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía; certificado de votación; y, licencia de manejo cuando corresponda.
- d) Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.
- e) Partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos de ser el caso.
- f) Dos fotografías actualizadas tamaño carné.
- g) Formulario de Retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta (No. 107), conferido por el último empleador.
- h) Certificados de trabajo.

En lo posterior, el trabajador informará, por escrito y en un plazo máximo de cinco días laborables, al departamento de personal respecto de cambios sobre la información consignada en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, de no hacerlo dentro del plazo señalado se considerará **falta leve**.

La alteración o falsificación de documentos presentados por el aspirante o trabajador constituye falta grave que faculta al empleador a solicitar visto bueno ante el Inspector del Trabajo competente; sin perjuicio, de la obligatoria remisión de la información y documentos a las autoridades penales que corresponda.

**Art.- 12. Los aspirantes o candidatos** deberán informar al momento de su contratación si son parientes de trabajadores de la Institución, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

**Art.- 13. Si para el desempeño de sus unciones el trabajador,** recibe bienes o implementos de la institución o clientes, deberá firmar el acta de recepción y descargo que corresponda aceptando la responsabilidad por su custodia y cuidado; debiendo devolverlos al empleador, al momento en que se lo solicite o de manera inmediata por conclusión de la relación laboral; la empresa verificará que los bienes presenten las mismas condiciones que tenían al momento de ser entregados al trabajador, considerando el desgaste natural y normal por el tiempo. La destrucción o pérdida por culpa del trabajador y debidamente comprobados, serán de su responsabilidad directa.

## **CAPITULO V**

### **DE LOS CONTRATOS**

**Art.- 14. CONTRATO ESCRITO.-** Todo contrato de trabajo se realizará por escrito; y, luego de su suscripción, deberá ser registrado en el portal web del Ministerio de Trabajo, en un plazo máximo de treinta días contados a partir de la fecha de suscripción.

**Art.- 15. PERÍODO DE PRUEBA.-** Con los aspirantes seleccionados que ingresen por primera vez a la institución, se suscribirá un contrato de trabajo sujeto a las condiciones y período de prueba máximo fijado por el Código de Trabajo.

**Art.- 16. TIPOS DE CONTRATO.-** De conformidad con sus necesidades, la Empresa celebrará la modalidad de contrato de trabajo que considere necesaria, considerando aspectos técnicos, administrativos y legales.

## CAPITULO VI

### JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA DEL PERSONAL Y REGISTRO DE ASISTENCIA

**Art.- 17. De conformidad con la ley**, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales a las que deben sujetarse todos los trabajadores del Sindicato, en los centros de trabajo asignados.

Sin embargo, respetando los límites señalados en el Código de Trabajo, las jornadas de labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades de los clientes y la Institución, previa aprobación de la Dirección Regional del Trabajo de Loja.

**Art.- 18. De conformidad con la ley, éstos horarios especiales**, serán sometidos a la aprobación y autorización de la Dirección Regional del Trabajo de Loja.

**Art.- 19. Los trabajadores tienen la obligación** personal de registrar su asistencia utilizando los sistemas de control que sean implementados por la Institución. **La falta de registro** de asistencia al trabajo, se considerará como **falta leve**.

Si por fuerza mayor u otra causa, el trabajador no puede registrar su asistencia, deberá justificar los motivos por escrito ante su Jefe Inmediato y dar a conocer al Departamento de Recursos Humanos o quien hiciere sus veces.

**Art.- 20. El trabajador que requiera ausentarse** de las instalaciones de la empresa durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso respectivo de su superior inmediato. La no presentación del permiso a la Jefatura de TALENTO HUMANO o a su delegado, será tomada como ***falta leve***.

**Art.- 21. Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito**, debidamente justificado, el trabajador no concurre a laborar, en forma obligatoria e inmediata deberá comunicar por escrito el particular. Superada la causa de su ausencia, deberá presentar los justificativos que corresponda, todo ello ante el Jefe de Talento Humano o a quien hiciere sus veces.

EL JEFE DE TALENTO HUMANO procederá a elaborar el respectivo formulario de usencias, faltas, permisos, con el fin de proceder a justificar o sancionar de conformidad con la ley y este reglamento.

**Art.- 22. Las faltas de asistencias y puntualidad de los trabajadores de la Institución** serán sancionadas de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, los valores recaudados por este concepto serán entregados a un fondo común de la Caja de ahorros de la Institución.

**Art.- 23. Debido a la obligación que tienen los trabajadores** de cumplir estrictamente los horarios indicados, es prohibido que se ausenten o suspendan su trabajo sin previo permiso del Jefe Inmediato y conocimiento del Departamento de Talento Humano.

**Art.- 24. A la hora exacta de inicio de labores,** el trabajador deberá estar listo con el uniforme adecuado y los artículos de seguridad a su cargo, de ser el caso.

**Art.- 25. Las alteraciones del registro de asistencia,** constituyen falta grave al presente Reglamento y serán causal para solicitar la terminación de la relación laboral, previa solicitud de visto bueno de conformidad con la ley.

**Art.- 26. No se** considerarán trabajos suplementarios en horas que exceden de la jornada ordinaria, ejecutados por los trabajadores que ejercen funciones de confianza y dirección por así disponerlo el Art.- 58 del Código del Trabajo, así como también los trabajos realizados fuera de horario sin autorización del jefe inmediato, por lo que para el pago de horas extras se deberá tener la autorización expresa del mismo.

**Art.- 27. No se entenderá por trabajos suplementarios o extraordinarios los que realicen para:**

- a) Recuperar descansos o permisos dispuestos por el Gobierno, o por la empresa,
- b) Recuperar por las interrupciones del trabajo, de acuerdo al artículo 60 del Código de Trabajo.

**Art.- 28. La empresa llevará el registro de asistencia** de los trabajadores por medio de un sistema de lectura biométrica más un código, o la que creyere conveniente para mejorar el registro de asistencia de los trabajadores.

En este sistema el trabajador marca el inicio y la finalización de la jornada de trabajo y durante la salida e ingreso del tiempo asignado para el almuerzo.

Si por cualquier razón no funcionare este sistema, los trabajadores notificarán este particular a su Jefe Inmediato, al departamento de Talento Humano y/o a su Representante, el mismo que dispondrá la forma provisional de llevar el control de asistencia mientras dure el daño.

**Art.- 29. El trabajador que tenga** la debida autorización por escrito de su Jefe Inmediato y de Talento Humano o su Representante, para ausentarse en el transcurso de su jornada de trabajo, deberá marcar tanto al salir como al ingresar a sus funciones.

**Art.- 30. La omisión de registro** de la hora de entrada o salida, hará presumir ausencia a la correspondiente jornada, a menos que tal omisión fuere justificada por escrito con la debida oportunidad al departamento de Talento Humano o Representación o en su defecto a su Jefe Inmediato.

## CAPITULO VII

### DE LAS VACACIONES, LICENCIAS, FALTAS

#### DE LAS VACACIONES

**Art.- 33.** De acuerdo al artículo 69 del Código de Trabajo los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período de ininterrumpido de quince días de vacaciones, las fechas de las vacaciones serán definidas de común acuerdo entre el jefe y trabajador, en caso de no llegar a un acuerdo ***el jefe definirá*** las fechas a tomar.

**Art.- 34.** Las vacaciones solicitadas por los trabajadores serán aprobadas por el Jefe de TALENTO HUMANO.

**Art.- 35.** Para hacer uso de las vacaciones, los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Cumplir con la entrega de bienes y documentación a su cargo a la persona que suplirá sus funciones, con el fin de evitar la paralización de actividades por efecto de las vacaciones, cuando el caso así lo amerite.
- b) El trabajador dejará constancia de sus días de vacaciones llenando el formulario establecido para este caso.

## **DE LAS LICENCIAS**

**Art.- 36. Sin perjuicio** de las establecidas en el Código del Trabajo, serán válidas las licencias determinadas en este Reglamento, que deberán ser solicitadas por escrito y llevar la firma del Jefe de TALENTO HUMANO o quien haga sus veces de la persona autorizada para concederlos.

Se concederá licencias con sueldo en los siguientes casos:

- a. Por motivos de maternidad y paternidad.
- b. Por matrimonio civil del trabajador, tendrá derecho a tres días laborables consecutivos, a su regreso obligatoriamente el trabajador presentará el respectivo certificado de matrimonio.
- c. Para asistir a eventos de capacitación y/o entrenamiento, debidamente autorizadas por la Empresa.
- d. Tres días por calamidad doméstica, debidamente comprobada, como por ejemplo. incendio o derrumbe de la vivienda, que afecten a la economía de los trabajadores.
- e. Cualquier otra licencia prevista en el Código de Trabajo.

**Art.- 37. La falta de justificación** en el lapso de tres días de una ausencia podrá considerarse como falta injustificada, haciéndose el trabajador acreedor a la sanción de amonestación por escrito y el descuento del tiempo respectivo.

## **CAPITULO VIII**

### **PERMISOS Y JUSTIFICACIONES**

#### **DE LOS PERMISOS Y JUSTIFICACIONES**

**Art.- 38. Se concederá permisos para que el trabajador** atienda asuntos emergentes y de fuerza mayor, hasta por tres horas máximo durante la jornada de trabajo, en el período de un mes, que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de esta semana y en el evento de no hacerlo, descontará el tiempo no laborado, previa autorización del JEFE DE TALENTO HUMANO o de la persona autorizada para el efecto:

#### **Selección**

**Art.- 39. Todo el proceso de selección** debe estar basado en el perfil de competencias del cargo, los que a su vez deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.

**Art.- 40. En los procesos de selección** no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.

**Art.- 41. El proceso selectivo comprenderá** el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y

entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudinales, de personalidad y salud.

**Art.- 42. En el reclutamiento y selección** de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética y armonía.

**Art.- 43. Como norma general**, todo trabajador, que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, deberá suscribir un Contrato de Trabajo con inclusión de un periodo de prueba de hasta noventa días, al tenor de lo prescrito en el Artículo 15 del Código de Trabajo, salvo el caso de que se trate de labores que por su naturaleza deban ejecutarse mediante la suscripción de Contratos de Trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporal, precaria o extraordinaria, así como también los de obra cierta y aquellos que hagan referencia a labores de tipo técnico o profesional. Sin embargo de lo expresado, y únicamente en lo que tiene que ver con la inclusión o no del periodo de prueba para los trabajadores de nuevo ingreso, como excepción y a criterio de la Administración, está podrá omitir tal particular cuando las labores para los que éstos sean contratados, por su especialización o técnica, así se lo considere conveniente.

Quienes bajo cualquier modalidad contractual de naturaleza laboral hayan prestado servicios en el pasado para el Sindicato Provincial de Choferes de Loja: y reingresen a la institución, deberán igualmente suscribir un contrato

de trabajo a tiempo fijo o tiempo indefinido, pero sin cláusula de prueba, y se considerarán trabajadores estables sólo a partir del primer día del segundo año continuo de servicio, computado dicho tiempo de servicio desde la fecha de su nuevo ingreso. Sin perjuicio de que puedan ser contratados bajo otras modalidades, como es el caso de eventuales, temporales, ocasionales o por obra cierta, modalidades que por su naturaleza, no dan la calidad de estables, por cuanto este tipo de contratos no implican labores por más de un año de servicio continuo.

**Art.- 44. Los empleados que fueren** contratados en calidad de Empleados, se ceñirán en la realización de sus ocupaciones a lo determinado en sus respectivos contratos.

**Art.- 45. Cuándo un Trabajador ingrese** a laborar por primera vez en la Institución, la determinación o asignación del lugar, sección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo de la ADMINISTRACION.

Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por Trabajadores de la Institución, la Administración tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño,

colaboración, etc., igual criterio en términos generales, se aplicará y se exigirá para cuando la vacante vaya a ser llenada por terceras personas.

### **Inducción**

**Art.- 46. Es responsabilidad de cada Jefe de Área** el instrumentar la inducción al área y puesto correspondiente, de acuerdo a los siguientes puntos:

- Indicar nombre del puesto
  
- Indicar el objetivo del puesto
  
- Indicar las funciones
  
- Establecer sus objetivos e indicar la forma en que será evaluado
- Indicar el lugar exacto donde trabajará
  
- Entregar el inventario de equipo, materiales, y/o información
  
- Explicar el procedimiento en el caso de un daño o mal funcionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad.
  
- Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera.

- Entrenar en el manejo adecuado del equipo y/o materiales
- Presentar al nuevo empleado con sus colaterales, subordinados y personal de las dependencias con quienes tendrá que trabajar
- Entregar un directorio de todos los miembros del departamento
- Indicar el horario de trabajo.
- Explicar cómo funciona el sistema telefónico
- Explicar el protocolo de comunicación para tratar asuntos laborales y personales
- Designar un compañero de trabajo como tutor en el proceso de adaptación.

### **Periodo a Prueba**

**Art.- 47. La Institución una vez admitido** el aspirante podrá estipular con él un periodo inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

**Art.- 48.** Durante el periodo de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el periodo de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho periodo de prueba.

## CAPITULO VIII

### DISPOSICIONES GENERALES

**Art.- 49. Se deja expresamente establecido** que si una o algunas de las normas estipuladas en este Reglamento, contradicen, reforman o modifican lo prescrito en el Código del Trabajo, Reglamentos y más Leyes relacionadas con la materia, prevalecerán estas últimas. En todo lo demás, se aplicarán las disposiciones contempladas en este reglamento en la forma aquí establecida.

**Art. 50. En todo cuanto estuviere señalado** en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.

**Art. 51. El valor de los útiles,** instrumentos o materiales de trabajo, para el caso de pérdidas o deterioros, originados por negligencia o descuido imputable del Trabajador, correrá a cargo de éste, pudiendo la Institución efectuar el descuento pertinente en el próximo inmediato pago, siempre y cuando el valor no exceda del porcentaje establecido en la Ley, en cuyo caso se diferirá el pago hasta completar el valor respectivo.

**Art.- 52. Todo trabajador que por enfermedad** comprobada o por la calamidad doméstica no pudiere concurrir a sus labores dentro de los turnos establecidos, deberá comunicar el particular obligatoriamente a la Compañía, dentro de un tiempo no mayor de 24 horas de ocurrido el hecho.

**Art.- 53. Al momento de ser notificado** con la terminación del Contrato de Trabajo, y antes de recibir su liquidación, el Trabajador deberá entregar a la Institución a través de su Superior inmediato, todas las herramientas, materiales, equipos y en general, cualquier bien que le haya sido proporcionado por la Institución para la ejecución de su trabajo.

**Art.- 54. Cuando por cualquier circunstancia** se termine un Contrato de Trabajo, al momento en que se efectuó la correspondiente liquidación final del Trabajador saliente, la Institución inicialmente liquidará su cuenta personal, a efectos de que se deduzca lo que se encuentre adeudando a la Institución por concepto de préstamos, multas o cualquier otro rubro que sea legalmente deducible

**Art.- 55.** Quienes conduzcan vehículos de la propiedad de la Institución o arrendados por esta, serán personalmente responsables por las contravenciones y delitos de tránsito que cometieren por desconocimiento y violación de la Ley de Tránsito y más ordenamientos legales. Tales trabajadores deberá de manera rutinaria efectuar los controles básicos de las condiciones mecánicas y de seguridad de los vehículos, tales como: Chequeo de niveles de aceite, batería, frenos, funcionamiento de indicadores de tablero, etc. Cuando un vehículo necesite ingresar a un taller automotriz para reparaciones no rutinarias; esto es, diferente a las de

mantenimiento diario, el Chofer notificará el particular a su Superior inmediato, quien ordenará lo conveniente.

**Art.- 56.** La Administración se reserva el derecho de determinar las políticas o normas administrativas internas, las cuales deberán ser acatadas y cumplidas por el personal. La determinación de políticas administrativas se hará conocer por parte de la Administración a los Trabajadores, mediante memorándum o circulares.

La falta de cumplimiento de las políticas que imparta la Administración, de acuerdo a sus necesidades y para el mejor desenvolvimiento de la misma, siempre que no violen ninguna norma legal ni contractual, serán consideradas como indisciplina y acarrearán las sanciones legales correspondientes.

**Dr. Iván Ludeña Astudillo**

**SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO PROVINCIAL DE  
CHOFERES DE LOJA**

## **h. CONCLUSIONES**

Una vez finalizado el estudio de investigación acerca del Sindicato Provincial de Choferes de Loja se puede concluir que:

- El organigrama estructural de la empresa no se encuentra bien organizado, lo que provoca confusión entre los empleados, desconociendo sus dependencias.
- La empresa no cuenta con un manual de funciones que exponga y aclare las tareas que debe realizarse en cada uno de los puestos, lo cual genera desinformación al momento de desempeñarse en el mismo.
- Durante el estudio del presente trabajo se percató que el personal del Sindicato Provincial de Choferes de Loja, conoce únicamente las tareas principales referentes a su puesto de manera ligera; lo que provoca confusión al momento de desempeñar sus tareas y en muchos de los casos una duplicidad de funciones.
- Debido a las carencias detectadas en cuanto a la gestión del talento humano, se diseñó un manual de funciones para cada uno de los cargos existentes en la empresa, el mismo que la beneficiará, gracias a su gran contenido de información necesaria y relevante para cada uno de los cargos, facilitando a la vez un respaldo físico o digital a cada uno de los empleados.
- De acuerdo al porcentaje de empleados que no se encuentran conformes con su salario, se realizó una valuación de puestos en la que

se pudo notar que un gran número de cargos necesitan una revaloración; los mismos que de acuerdo a este proceso de evaluación garantizará una salario justo a los empleados, a la vez que se incrementará la productividad y eficiencia de los mismos.

- Se pudo conocer que existen empleados que no cuentan con el perfil indicado para el cargo que desempeñan dentro de la empresa.
- Al momento de elegir al personal la empresa no lo realiza mediante un proceso técnico, por esta razón se propuso un Reglamento de Admisión y Empleo el mismo que aportará con puntos claves e importantes al momento de contratar al personal y facilitará los procesos de reclutamiento, selección y contratación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

## **i. RECOMENDACIONES**

Reconociendo al apoyo brindado por la el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, y esperando que sea de gran aporte muy cordialmente se recomienda:

- Que el Sindicato Provincial de Choferes de Loja ponga en práctica la presente propuesta de Manual de Funciones para cada uno de los cargos existentes que la conforman en la actualidad y así mismo que se brinde un apoyo físico o digital a cada uno de los trabajadores con la finalidad de mantenerlos informados acerca de sus funciones y responsabilidades, contribuyendo a evitar la duplicidad de funciones y en caso de que se realizara algún cambio o modificación en los manuales se notifique y explique a cada uno de ellos.
- Que el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, observe y ejecute la nueva propuesta de salarios brindados en la propuesta de la valuación de puestos.
- Se recomienda que el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, aplique el reglamento de admisión y empleo propuesto, con la finalidad de disminuir los tiempos de respuesta en los requerimientos de llenar vacantes.

## **j. BIBLIOGRAFIA**

CLAVER, E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J., (2009), Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo, Cívitas, Madrid.

CUESTA SANTOS, Armando, (2010), Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos, Segunda Edición, Editorial Academia. La Habana-Cuba.

CHIAVENATO, Idalberto, (2011), Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Editorial McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá.

CHIAVENATO, Idalberto, (2012), Gestión del Talento Humano, Sexta Edición, Editorial McGraw Hill, Bogotá Colombia. o DESSLER, Gary, (2010), Administración de Personal, Segunda Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

FERNANDEZ Ríos, M., (2010), Análisis y descripción de puestos de trabajo, Díaz de Santos, Madrid.

FERNANDEZ Ríos, M., (2010), Valoración de puestos de trabajo: fundamentos, métodos y ejercicios, Díaz de Santos, Madrid.

GUTH Aguirre, A, (2011), Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, Trillas, México.

LLOYD L., Byars y RUE W., Leslie, (2009), Gestión de Recursos Humanos, Sexta Edición, Editorial Pearson – Prentice Hall, Madrid España.

WERTHER B. William-HEITH R., (2009), Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, Cuarta Edición, México.

### **Páginas de Internet**

<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>

<http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/talento-humano.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manualesadministrativos.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguc h.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguc h.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/divrrhh.htm>

<http://www.slideshare.net/nelsondariom/organizacin-5245271>

<http://www.slideshare.net/ngutman82/caracteristicas-de-las-organizaciones>      [www.slideshare.net/juanmibecerra/funciones-de-la-empresa](http://www.slideshare.net/juanmibecerra/funciones-de-la-empresa)

<http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/>

## **k. ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **RESUMEN DEL PROYECTO**

##### **TEMA**

*“PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA”.*

##### **PROBLEMA**

El talento humano Constituye el elemento más importante dentro del proceso de crecimiento de una empresa, ya que los factores humanos, son los que aportan y dirigen las actividades, y son los responsables de mantener la producción y el buen funcionamiento de una empresa. Un sistema administrativo puede asimilarse a un proceso de transformación que convierte una serie de insumos en un determinado bien o servicio.

Dicho proceso de transformación comprende un conjunto de operaciones diversas, tanto de tipo administrativo sobre las personas involucradas, como la gestión de la información asociada al propio proceso, toma de decisiones, control de la producción, planificación, dirección. He aquí la importancia y necesidad del factor humano, para controlar, mantener y en varios momentos intervenir. Para hacer esto, a menudo los individuos cuentan con información derivada de los procesos.

Con la gestión de promover la formación integral del conductor profesional identificado con el cultivo de valores, con capacidad de liderazgo,

pensamiento crítico y alta cognición ciudadana, comprometida con el cambio social permitiendo tomar conciencia del rol que desempeña en la sociedad, nace el Sindicato Provincial Choferes de Loja, un 9 de Septiembre de 1943, luego de que sus Estatutos fueron aprobados por el Ministerio de Provisión Social y Trabajo, mediante Acuerdo Nro. 7012.

**El Sindicato Provincial de Choferes de Loja en la actualidad cuenta con el talento humano distribuido en diferentes departamentos así:**

Departamento financiero, El Departamento Médico, Departamento de Relaciones Públicas, Departamento Psicológico, Departamento Sensométrico.

El Sindicato de Choferes Profesionales de Loja, se halla ubicada en el barrio Central, en las calles Av. Universitaria entre Rocafuerte y 10 de Agosto, el mismo realiza la asociación de profesionales del volante, así como contar con la escuela de capacitación profesional de conducción, para ello cuenta con diversos departamentos para su desempeño y funcionamiento. En el Sindicato de Choferes Profesionales de Loja, los factores humanos son los que están en constante interrelación con los clientes, proveedores y son además los que se exponen a asumir las consecuencias de una mala ejecución de sus labores o actividades diarias en la institución.

Todas estas circunstancias nos hacen pensar y entrar en materia de la necesidad de poner atención al factor humano que es potencial para tener una empresa productiva y próspera en este momento que existe tanta competencia y aplicación de nuevas técnicas y métodos nuevos de producción y dirección. Más allá de cualquier método y plan de acción, nuestro objetivo debe ser la motivación y la satisfacción que se le debe dar al factor humano, ya que está más que comprobado que un trabajador

conforme y motivado, le rinde más a la empresa, y cumple las perspectivas de ser productivos, es decir producir más, con menos recursos monetarios.

Haciendo relación del factor humano y la distribución de la empresa, podemos determinar la eficiencia y, en algunos casos, la supervivencia de una empresa, es decir busca la comodidad en todo momento del factor humano, para que sea productivo. Para esto es de suma importancia realizar un estudio para determinar y clasificar los puestos ya que se puede dar que un empleado este mal ubicado en cierto departamento y que sus cualidades como trabajador sean mal aprovechadas, podemos tomar en cuenta la virtudes que tiene para colocarlo en otro departamento en el cual pueda contribuir de mejor manera con la empresa.

Y a su vez dejar establecido la valuación de puestos por puntos y un reglamento de admisión de empleo para que la institución, estandarice su labor de contratación y poder ahorrar recursos ya que cada vez que la empresa capacita o enseña a un postulante a algún cargo, esto representa un egreso para la institución y tiempo, para esto debemos estar seguros que las personas que están participando para algún puesto en la institución sean las correctas.

A continuación se establecen algunas falencias o deficiencias encontradas:

- ☞ No poseen un manual de clasificación de puestos, valuación de puestos donde se destaque el perfil del puesto, los deberes y obligaciones, además las relaciones de autoridad, los salarios adecuados y pertinentes.
- ☞ No existe un manual de funciones que delimite de manera adecuada las responsabilidades correspondientes a cada empleado, lo cual provoca la duplicidad de funciones.
- ☞ Carecen de un reglamento de admisión y empleo donde se describa los métodos y los procedimientos de selección e ingreso de nuevos

empleados, y las especificaciones correspondientes a los requerimientos que tiene la organización, respecto de las características humanas que se solicitan para ejecutar un trabajo, expresados en términos de educación, experiencia, iniciativa etc.

Tomando en consideración los antecedentes mencionados, se planteó el siguiente problema: *¿LA FALTA DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO, AFECTA EN EL EFICIENTE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS Y EN LA ADECUADA SELECCIÓN DEL PERSONAL, DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA?*

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Proponer un Manual de Funciones, Reglamento de Admisión y Empleo, Valuación de Puestos por Puntos, para el Sindicato provincial de choferes de Loja.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional del Sindicato provincial de choferes de Loja.
- Identificar los puestos de trabajo y las funciones de cada cargo
- Realizar un diagnóstico como se encuentra en la actualidad el proceso de admisión y empleo
- Diseñar la estructura administrativa del Sindicato provincial de choferes de Loja.
- Elaborar un manual de funciones
- Elaborar el reglamento de empleo

- Identificar los factores que se van a utilizar para la evaluación de puestos por puntos
- Establecer grados para los factores establecidos
- Realizar la evaluación de puestos por puntos
- Conclusiones y Recomendaciones.

## **METODOLOGÍA**

## **MATERIALES**

### **RECURSOS HUMANOS:**

- Director de Tesis.
- Aspirante: María del Cisne Torres Quichimbo
- Dirigentes del Sindicato provincial de choferes de Loja.

### **RECURSOS MATERIALES:**

- Material bibliográfico.
- Computadora
- impresora.
- Suministros y materiales de oficina.

### **RECURSOS ECONÓMICOS:**

- Fuente de financiamiento: Recursos propios.

## **MÉTODOS**

El presente trabajo de investigación está orientado a buscar el mejor camino a seguir para desarrollar el proceso de un manual de clasificación

de puestos, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano el Sindicato provincial de choferes de Loja. Es por este motivo que se requiriere una adecuada selección de métodos, técnicas y procedimientos auxiliares para definir con veracidad científica las causas, consecuencias y las posibles soluciones a un determinado problema, es por ello que el presente trabajo de investigación se lo desarrolló tomando en cuenta los diferentes procesos y técnicas que brinda la investigación científica, eligiendo los más apropiados para llegar a cumplir con todos los objetivos planteados, y es por esa razón que se utilizó el soporte científico para el trabajo que se realizó, y se utilizaron los métodos que a continuación se pone en consideración.

#### **MÉTODO DEDUCTIVO:**

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera. Se lo empleará en esta investigación para que en base al conocimiento teórico, determinar si se aplicó o no en la empresa al diseñar un manual de clasificación de puestos, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano el Sindicato provincial de choferes de Loja.

#### **MÉTODO INDUCTIVO:**

El método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la

contrastación. Se lo empleara en base a la realidad encontrada en la empresa un manual de clasificación de puestos, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano el Sindicato provincial de choferes de Loja.

### **MÉTODO ANALÍTICO:**

Este método se lo empleará cuando los conceptos se presentan como una totalidad y luego se los va descomponiendo en partes, basándose en los principios de que, para comprender un fenómeno si es necesario conocer las partes que lo componen. Y se analizará en la empresa un manual de clasificación de puestos, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano el Sindicato provincial de choferes de Loja, por medio de gráficos y cuadros con su respectivo análisis e interpretación.

### **MÉTODO ESTADÍSTICO:**

Consiste en una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación, dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación.

Este método se utilizará para medir las características de la información, para resumir los valores individuales y analizar los datos a fin de extraer el máximo de información.

Es un procedimiento que trabaja con datos numéricos, obtiene resultados mediante determinadas reglas y operaciones, una vez recopilado, ordenados y tabulados los datos se analizaran y procesaran en la empresa un manual de clasificación de puestos, valuación de puestos por puntos y

reglamento de admisión y empleo para el talento humano el Sindicato provincial de choferes de Loja.

## **TÉCNICAS**

### **LA ENTREVISTA:**

Con el afán de recibir toda clase de información de tipo oral, será necesario realizar una entrevista personal, la cual se dirigió al Secretario General del Sindicato sobre un manual de clasificación de puestos, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano el SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA, el cual permitirá obtener una información útil y veraz para el desarrollo de esta investigación.

### **LA ENCUESTA:**

Las encuestas estarán enfocadas a los 16 trabajadores basadas en manual de clasificación de puestos, valuación de puestos por puntos y reglamento de admisión y empleo para el talento humano el Sindicato provincial de choferes de Loja, provincia de Loja.

## ANEXO 2

### INSTRUMENTOS



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (MED)

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Objetivo:** Recopilar información con la finalidad de desarrollar el tema de tesis titulado: *“PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA”*.

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL SINDICATO**

**LE AGRADEZCO SU COLABORACIÓN**

Marque con una x la alternativa que usted considere adecuada

**MANUAL DE FUNCIONES**

**1. ¿Qué cargo desempeña en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja?**

Contador ( )	Auxiliar contabilidad ( )	Laboratorista
( )		
Secretaria ( )	Recaudadora ( )	
Odontólogo/a ( )		
Tesorero ( )	Auxiliar de enfermería ( )	
Servicios ( )		
Psicólogo ( )	Auxiliar relaciones publicas ( )	Técnico 2 ( )
( )		
Técnico 1 ( )	Jefe relaciones públicas ( )	
Tesorero ( )	Otro.....	

**2. ¿Qué tiempo lleva trabajando en el cargo asignado?**

- 0 a 11 meses ( )  
 1 a 2 años ( )  
 3 a 4 años ( )  
 5 años y más ( )

**3. ¿Su formación profesional es?**

- Bachiller ( )  
 Tercer nivel ( )  
 Cuarto nivel ( )

.....

.....

**4. ¿El cargo que ocupa está acorde a su formación profesional?**

- Si ( )  
 No ( )

**5. El Sindicato Provincial de Choferes de Loja cuenta con:**

- Organigrama Funcional ( )  
 Organigrama Posicional ( )  
 Organigrama Estructural ( )

**6. El Sindicato Provincial de Choferes de Loja cuenta con una hoja de funciones por cargo:**

- Si ( )  
 No ( )

**7. El trabajo que desempeña:**

- |                       |        |        |
|-----------------------|--------|--------|
| Experiencia           | Si ( ) | No ( ) |
| Formación profesional | Si ( ) | No ( ) |
| Capacitación          | Si ( ) | No ( ) |

**8. ¿En su labor debe realizar mayor esfuerzo**

- Físico ( )  
 Mental ( )  
 Ambos ( )

**9. ¿Está expuesto a algún riesgo en su trabajo?**

Si ( )

No ( )

**10. ¿Los bienes del Sindicato Provincial de Choferes de Loja que le han entregado son valorados con responsabilidad por usted?**

Si ( )

No ( )

**REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO****11. ¿Por qué medio se enteró de la vacante existente en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja?**

Nota: Escoja una sola opción

- Aviso de empleados de la empresa ( )

- Por ascenso ( )

- Por cambio ( )

- Por amistades ( )

- Anuncio en la prensa ( )

- Anuncio en Internet ( )

- Aviso de familiares ( )

-

Otro:

.....

.

**12. ¿Cuál o cuáles de las siguientes técnicas de selección se le aplicaron al momento de su selección?**

Nota: Escoja las opciones que considere adecuada

- Pruebas de personalidad ( )

- Prueba de polígrafo ( )

- Prueba psicológica ( )

- Entrevista de selección ( )

- Pruebas de conocimiento o de capacidad ( )

- Pruebas psicométricas ( )

- Otras.....

**13. ¿Se le hizo conocer algunos aspectos relacionados con el Sindicato Provincial de Choferes de Loja, el personal y el cargo a ocupar?**

Si ( )

No ( )

Cuáles?

.....

**14. ¿Tuvo que pasar un periodo de prueba al momento de ingresar en el Sindicato Provincial de Choferes de Loja?**

Si ( )

No ( )

Indique el tiempo?.....

**15. ¿Qué tipo de contrato lo vincula a usted con el Sindicato Provincial de Choferes de Loja?**

- Contrato temporal ( )

- Contrato por horas ( )

- Contrato a prueba ( )

- Contrato de tiempo fijo ( )

-

Otro.....

.....

## VALUACIÓN DE PUESTOS

**16. ¿A su criterio el salario que percibe está acorde con las actividades que desempeña?**

Si ( )

No ( )

Por qué?

.....

**17. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se consideraron para el cálculo de su sueldo?**

Formación Académica ( )

Experiencia Laboral en cargos similares ( )

Responsabilidad ( )

Responsabilidad ( )

**18. ¿En el Sindicato Provincial de Choferes de Loja se maneja algún sistema para establecer la remuneración para cada cargo?**

Si ( )

No ( )

**19. ¿Indique el grado de responsabilidad que debe asumir?**

Áreas ( )

Sucursales ( )

Toda la empresa ( )

Por Trabajo ( )

Grupo de trabajos ( )

Departamentos ( )

**20. ¿A quien informa sobre sus actividades?**

Gerente ( )

Jefe de departamento ( )

A nadie ( )

**21. ¿Presenta algún informe sobre las actividades que realiza?**

Si ( )

No ( )

**22. ¿El Sindicato le exige el cumplimiento de metas o indicadores?**

Si ( )

No ( )

**23. ¿Se evalúa el cumplimiento de metas e indicadores?**

Si ( )

No ( )

**24. ¿Existen ascensos en los puestos de trabajo?**

Si ( )

No ( )

**25. ¿Conoce usted si se realizan evaluaciones de desempeño al talento humano del Sindicato?**

Si ( )

No ( )



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (MED)

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Objetivo:** Recopilar información con la finalidad de desarrollar el tema de tesis titulado: *“PROPUESTA DE MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DEL SINDICATO PROVINCIAL DE CHOFERES DE LOJA”*.

## ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DEL SINDICATO

**1. ¿Cuánto tiempo lleva administrando el Sindicato provincial de choferes de Loja?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**2. ¿Posee Ud. algún título profesional otorgado por un establecimiento superior?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**3. ¿Considera Ud. que el cargo que ocupa está acorde a sus conocimientos y aptitudes?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**4. ¿El Sindicato provincial de choferes de Loja cuenta con una estructura orgánica establecida?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**5. ¿El Sindicato provincial de choferes de Loja cuenta con un manual de funciones?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**6. ¿El personal conoce sus deberes y obligaciones según el cargo que ocupa en el Sindicato provincial de choferes de Loja?**

-----  
-----  
-----

-----  
-----  
-----  
-----

**7. ¿Se han definido las funciones y responsabilidades de cada cargo que se ejecuta en el Sindicato provincial de choferes de Loja?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**8. ¿Cuándo se genera una vacante como se recluta a los aspirantes?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**9. ¿A los aspirantes al cargo se les aplica algún test de evaluación?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**10. ¿Cuáles son las características que debe reunir una persona para ser contratada en el Sindicato provincial de choferes de Loja?**

-----  
-----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**11. ¿Qué tipos de contratos existe en el Sindicato provincial de choferes de Loja?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**12. ¿Se da a conocer en forma escrita a los empleados de reciente ingreso, aspectos básicos relacionados con el Sindicato provincial de choferes de Loja mediante un Manual de Bienvenida?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**13. ¿Se capacita al personal? ¿Cada qué tiempo?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**14. ¿Se han establecido reglamentos que normen el comportamiento de los empleados que laboran en el Sindicato provincial de choferes de Loja?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**15. ¿Qué aspectos se consideran para el cálculo del sueldo de los empleados?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**16. ¿Los empleados a quién le informan de la labor que desempeñan?  
¿Lo hacen de forma verbal o escrita?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**17. ¿El Sindicato provincial de choferes de Loja posee indicadores que le permitan evaluar el desempeño del personal?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
-----

**18. ¿Se incentiva con ascensos al personal con buen desempeño?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**19. ¿Se han establecido sanciones en caso de existir problemas o conflictos dentro de la empresa?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**20. ¿Cree Ud. que con la implementación de herramientas administrativas como son: manual de funciones, reglamento de admisión y empleo, valuación de puestos y evaluación del desempeño, se lograría alcanzar eficiencia, eficacia y calidad en todas las actividades del Sindicato provincial de choferes de Loja?**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**ANEXO 3**

**NÓMINA DE EMPLEADOS DEL SINDICATO PROVINCIAL DE  
CHOFERES DE LOJA**

<b>Nº</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>CÉDULA</b>	<b>CARGO</b>
1	Albán Campoverde Sandra del Cisne	1102924063	Recaudadora
2	Carrión Castillo Esthela de Jesús	1102038807	Auxiliar de Contabilidad
3	Cueva Jiménez Diana Alexandra	1103732473	Médica General
4	Fierro Cabrera Jina Nordella	1102552328	Auxiliar de Laboratorio
5	Granda Maldonado José David	1106670331	Contadora
6	Jaén Bravo Julia Esperanza	0702360538	Laboratorista
7	Jaramillo Toledo Gina Elizabeth	1002287714	Contadora
8	Montaño Lavanda Diana del Rocío	1104741895	Psicóloga
9	Pasaca Nole Roberto Andrés	1105678992	Asesor Jurídico
10	Puglla Macas María del Cisne	1104800109	Auxiliar de enfermería
11	Rodríguez Monteros Andrea	1104207608	Odontóloga
12	Sarmiento Cárdenas Gricelda	1101456067	Auxiliar de tesorería
13	Torres Quichimbo Rita Marlene	1103459531	Secretaria
14	Torres Torres Maricela Cecibel	1104646662	Jefe de relaciones públicas
15	Valarezo Jaramillo Juan Carlos	1102356894	Técnico sensométrico
16	Zúñiga Calderón Byron Alfredo	1105698423	Conserje-Guardián

**Fuente:** Secretaria del Sindicato Provincial de Choferes de Loja

**INDICE****INDICE**

<b>PORTADA.....</b>	<b>i</b>
<b>CERTIFICACIÓN.....</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN.....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>vi</b>
<b>ESQUEMA DE CONTENIDOS.....</b>	<b>vi</b>
<b>a. TÍTULO.....</b>	<b>1</b>
<b>b. RESUMEN.....</b>	<b>2</b>
<b>c. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>d. REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>	<b>12</b>
<b>e. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>50</b>
<b>f. RESULTADOS.....</b>	<b>53</b>
<b>g. DISCUSIÓN.....</b>	<b>92</b>
<b>h. CONCLUSIONES.....</b>	<b>165</b>
<b>i. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>167</b>
<b>j. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>168</b>
<b>k. ANEXOS.....</b>	<b>170</b>
<b>PROYECTO DE TESIS</b>	
<b>INDICE.....</b>	<b>191</b>

